



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA INGENIERÍA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR

CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN
CENTER DRIVE CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,
PARA EL PERIODO 2015 – 2020”**

AUTORA:

ERIKA GABRIELA TAPIA VALLE

RIOBAMBA - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, ha sido desarrollado por la Sra. **ERIKA GABRIELA TAPIA VALLE**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina

DIRECTOR

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **ERIKA GABRIELA TAPIA VALLE**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos y constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 04 de diciembre de 2015

Erika Gabriela Tapia Valle
CI: 06040105-9

DEDICATORIA

Cuando tenemos un sueño y nos esforzamos por convertirlo en realidad nada es imposible; durante este largo tiempo de estudios, de lucha persistente, de momentos de éxitos y de angustias para cumplir con mis objetivos y así culminar mi carrera, a todos los seres que estuvieron, los que están y continúan a mi lado, llenándome de amor, fe, esperanza y apoyo dedico este triunfo: A Dios el ser más sublime por haberme dado salud para llegar hasta este punto, además de su infinita bondad y amor.

A mi hija motor de mi vida a quien amo y protegeré siempre. A mis queridos padres, por su confianza y su apoyo en mis años de estudios, ya que fueron pilares fundamentales en mi vida, dignos de ejemplo de trabajo y constancia, quienes han brindado todo el apoyo necesario para alcanzar mis metas y sueños, y han estado allí cada día de mi vida, compartiendo los buenos y los malos ratos desde el día en que nací....Los quiero mucho y gracias.

A mi esposo que en mi último año me apoyo y no me dejó caer.... Te amo gracias, de ante mano a mis familiares, maestros y amigos gracias a todos aquellos que de manera directa me impulsaron a culminar esta etapa de mi vida.

Erika Gabriela Tapia Valle

AGRADECIMIENTO

Principalmente le doy gracias a dios por haberme dado las fuerzas y el valor para culminar esta gran etapa de mi vida, a mis padres que día a día han estado apoyándome con sus consejos y el gran amor que me tienen.

También quiero en esta ocasión demostrar y dirigir mi inmensa gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrirme sus puertas y realizar una labor tan honorable y sacrificada que es la de impartir día a día la sabiduría y el conocimiento al estudiante que optó por ingresar a esta prestigiosa institución pero en especial a la Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería Financiera, que me ha dado la oportunidad de aprender valores éticos duraderos y principios de calidad y conducta.

A todos mis maestros que a través de estos años me han enseñado a valorar lo que tengo para forjar mi trabajo y esfuerzo a favor de una sociedad.

A la Escuela De Conducción Center Drive Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, y a todo el personal que trabajan en esta institución, que me brindaron todas las facilidades necesarias para la selección de información y datos que hicieron posible que esta investigación sea realizada de una manera exitosa.

Y por último mi más sincero agradecimiento a mi tía EMERITA VALLE y a su esposo GEONANNY MARTINEZ por la ayuda que me prestaron para culminar mis estudios.

Al Ing. Pedro Bravo Molina le agradezco por la colaboración brindada en este proyecto y por la gran amistad incondicional que me brindo porque amas de ser un maestro él fue y será un GRAN amigo.

Al Ing. Norberto Morales Merchán le doy las gracias por su colaboración en este proyecto.

MUCHAS GRACIAS A TODOS.

Erika Gabriela Tapia Valle

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	xii
SUMMARY.....	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. Formulación del Problema	2
1.1.2. Delimitación del Problema	2
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	5
ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	15
DEFINICIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	15
IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	17
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
VENTAJAS.....	18

DESVENTAJAS.....	19
TIPOS DE PLANES	19
DIFERENCIAS ENTRE PLANES OPERATIVOS Y PLANES ESTRATÉGICOS.....	20
ESTRATEGIAS.....	21
DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.....	21
TIPOS DE ESTRATEGIAS	22
MONITOREO DEL ENTORNO	24
ANÁLISIS INTERNO	25
ANÁLISIS EXTERNO.....	27
ANÁLISIS SOBRE EL MACROENTORNO	28
EL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)	30
ANÁLISIS SOBRE EL MICROENTORNO.....	30
ANÁLISIS DOFA.....	31
FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	34
FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	35
IMPORTANCIA DE LA VISIÓN	36
PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	37
LOS VALORES ESTRATÉGICOS.....	38
DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.....	38
FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	39
2.3. IDEA A DEFENDER.....	39
2.4. VARIABLES.....	39
2.4.1. Variable Independiente	39

2.4.2. Variable Dependiente.....	39
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	40
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.2. TIPOS.....	40
3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	41
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	43
4.1. TÍTULO.....	43
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	43
RESEÑA HISTÓRICA	44
IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SEGMENTOS ATENDIDOS	44
MATRIZ DE IMPLICADOS	44
MISIÓN.....	45
VALORES	47
4.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	48
4.2.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO	49
MACRO ENTORNO.....	56
MICRO ENTORNO.....	66
MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA	70
MATRIZ DEL PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO	72
MATRIZ DE CAPACIDAD DE RESPUESTA EXTERNA.....	76
4.2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO.....	81
MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA INTERNA	86

MATRIZ DE PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO.....	87
MATRIZ DE CAPACIDAD DE RESPUESTA INTERNA	88
4.2.3. MOMENTO ESTRATÉGICO (PROPUESTA ESTRATÉGICA)	89
MOMENTO TÁCTICO OPERACIONAL (PLAN GENERAL)	94
MATRIZ DE PROGRAMAS, PROYECTOS Y SUBPROYECTOS	94
MATRIZ DE PROYECTOS Y SUBPROYECTOS	96
PROGRAMA: MARKETING	97
PROGRAMA: MARKETING	98
PROGRAMA: TALENTO HUMANO	99
PROGRAMA: TALENTO HUMANO	100
PROGRAMA: FINANCIERO	101
PROGRAMA: FINANCIERO	102
PROGRAMA: I+D+I.....	103
PROGRAMA: I+D+I.....	104
PROGRAMA: GESTIÓN.....	105
PRESUPUESTO REFERENCIAL.....	106
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1	33
TABLA No. 2	34
TABLA N° 3	52
TABLA N° 4	59
TABLA N° 5	68
TABLA N° 6	70
TABLA N° 7	71
TABLA N° 8	72
TABLA N° 9	76
TABLA N° 10	83
TABLA N° 11	86
TABLA N° 12	88
TABLA N° 13	90
TABLA N° 14	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1	7
GRÁFICO No. 2	15
GRÁFICO No 3	32
GRÁFICO No 4	35
GRÁFICO N° 5	73

GRÁFICO N° 6	74
GRÁFICO N° 7	75
GRÁFICO N° 8	87

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es la Elaboración de un Plan Estratégico para la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, para el periodo 2015 – 2020, que permitirá contribuir al desarrollo de la gestión administrativa; la investigación se desarrolló mediante los datos proporcionados por el gerente y el análisis de la situación de la empresa mediante las técnicas, métodos e instrumentos de investigación, recolectando así información confiable y veraz.

Los procesos que se implementaron en el desarrollo de la investigación fueron, **el análisis situacional externo o del macro entorno** que permitirá identificar cuáles son las fuerzas o factores claves que influyen en el comportamiento de la empresa, **el análisis situacional interno** con el objeto de identificar aquellos factores o capacidades que le hacen diferente de sus competidores, por último la **formulación del plan estratégico** proporciona la forma en que debe trabajar la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

Para finalizar se recomienda que la empresa debe contrarrestar las debilidades y amenazas aprovechando las fortalezas y oportunidades, de esta manera disminuirá sus problemas organizacionales; permitiendo así incrementar la productividad y la calidad del servicio prestado.

Palabras claves: diagnóstico estratégico, análisis situacional, plan estratégico, gestión administrativa.

ABSTRACT

The present research is the develop a Strategic Plan for the school of Driving Center Drive Cía Ltda in Riobamba, for the period 2015-2020, which will contribute to the development of administrative management. The research was conducted using data provided by the Manager and the analysis of the situation of the company, using techniques, methods and tools of investigation and gathering reliable and accurate information.

The processes that were implemented in this investigation were, **external situational analysis or macro environment** will identify which are the key forces or factors that influence the company behavior, **the internal situation analysis**, in order to identify those factors or capabilities that make it different from its competitors, and finally **the formulation of the strategic plan** provides how the company should work to achieve compliance with the objectives and implement the established strategies.

Finally it is recommended that the company should counteract the weaknesses end threats leveraging the strengths and opportunities, so will decrease their organizational problems, allowing increased productivity and quality of the service.

Key Words: Strategic Diagnostics / Situational Analysis / Strategy / Plan Administration

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación denominada Plan Estratégico para la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, para el periodo 2015 – 2020, ha sido desarrollada para obtener una herramienta de gestión empresarial documentada que facilite la toma de decisiones por parte del gerente de la empresa para hacer frente a los incesantes cambios del mundo moderno, aportando al desarrollo de la gestión administrativa; para ello se ejecutó la presente tesis basada en cuatro capítulos que se describen brevemente a continuación.

En el primer capítulo se desarrolla el Problema que generó la presente tesis en que se indica sus antecedentes, formulación y delimitación, además del objetivo general y específicos.

En el segundo capítulo denominado Marco Teórico Referencial que comprende el hilo conductor conformado por los antecedentes investigativos e históricos y los fundamentos teóricos para la ejecución del presente trabajo.

El tercer capítulo nombrado como Marco Metodológico se desarrolla la modalidad de la investigación describiendo los tipos de investigación y estudios, diseño de la investigación, población y muestra y los métodos técnicos e instrumentos a utilizar en el desarrollo de la tesis.

Finalmente en el cuarto capítulo se desarrolla el Plan Estratégico, que le ayudará a la empresa, a llegar al éxito deseado.

Luego Conclusiones y Recomendaciones

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la ciudad de Riobamba se ha evidenciado en los últimos años el crecimiento de una serie de Escuelas de Conducción debido al incremento agresivo del parque automotor, que en su mayoría son manejados de manera empírica, ya que no se cuenta con una base de funcionamiento que permita el correcto desempeño de los mismos, siendo esto un factor contraproducente para los propietarios de las mismas.

Según estudios, la mayoría de las Escuelas de Conducción son empresas que no cuentan con un buen direccionamiento estratégico lo que hace que la administración de los mismos recaiga únicamente sobre el gerente - propietario, situación que origina una serie de problemas administrativos y financieros colaterales, ya que cabe recalcar que dentro de la ciudad de Riobamba existe el despunte de las Escuelas de conducción.

Este es el caso de la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda., empresa que considera importante y necesario contrarrestar las debilidades y amenazas que la afectan, aprovechando sus fortalezas y oportunidades, ya que el crecimiento continuo de la competencia y el manejo sin previo análisis podría conducir a grandes problemas posteriores que afectarían la economía del gerente propietario de la misma.

Entre los principales problemas que caracterizan a esta empresa riobambeña, está la ausencia total de objetivos a corto, mediano y largo plazo, dado que no se cuenta con ningún tipo de planificación, ya que sus actividades se desarrollan de forma empírica basadas por la experiencia.

Otro de los problemas que afectan a la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda. es la ausencia de una filosofía empresarial, que incluya entre otros aspectos: valores, compromiso, credo, principios, políticas, y estrategias, dado que nunca se ha establecido ningún tipo de planificación.

Asimismo, es notoria la falta de manuales de funciones, procedimientos, etc. que den la pauta para una correcta definición de autoridad y responsabilidad en la ejecución de las distintas actividades por parte del personal que labora en la empresa.

Por otro lado, es evidente la ausencia de publicidad a nivel empresarial, debido a que no se mantiene un adecuado manejo de marketing mix, situación que afecta en la imagen corporativa de la misma.

También es visible en la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda., en la parte Financiera no existe una proyección de ingresos, activos o inversiones y financiamiento, situación que incide en los resultados económicos a obtenerse.

Todos los problemas anteriormente citados tienen su origen en la deficiente planificación estratégica que permita proyectarse a la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda. , al futuro, como una empresa sólida y como un modelo de gestión a nivel del centro del país.

1.1.1. Formulación del Problema

¿De qué manera la elaboración de una propuesta de plan estratégico para la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda., contribuirá al desarrollo de la gestión administrativa?

1.1.2. Delimitación del Problema

La implementación de un Plan Estratégico se realizará en la empresa Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda.

Delimitación del Objeto de Investigación

ÁREA: Plan Estratégico

CAMPO: Modelo de Gestión

ASPECTO: Estrategias

DELIMITACIÓN ESPACIAL:

La investigación se realizará en la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda., ubicado en la Humberto Gallegos y Duchicela de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

DELIMITACIÓN TEMPORAL: 5 años

1.2. JUSTIFICACIÓN

La ciudad de Riobamba en los últimos años ha tenido un desarrollo muy importante en lo referente al parque automotor, lo que ha ocasionado que la movilidad humana tenga niveles muy altos todos los días, generando también muchos factores negativos como el desorden de la ciudad, caos en el tráfico vehicular, accidentes de tránsito, incremento de unidades de servicio público y privado.

El desarrollo de una herramienta útil como un Plan Estratégico bien estructurado que permita tener una visión y misión común para todos sus miembros y que facilite el desarrollo de funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos que se desarrollan en la institución, lo que permitirá alcanzar niveles de eficacia y eficiencia.

Por todas estas situaciones se va a desarrollar un Plan Estratégico para optimizar la administración de la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda. , de la ciudad de Riobamba para el periodo 2015-2020.

Es factible ejecutarla, pues, cuenta con suficiente fundamentación de orden científico de gran valía para el presente trabajo investigativo; permitiendo que los actores sociales de la entidad gubernamental mejoren su servicio de manera eficiente, efectiva y eficaz.

Se aprovechará todo el sustento teórico existente sobre planificación estratégica a fin de adaptarlo a las necesidades y requerimientos de la empresa Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda., de tal forma que permita ejecutar un trabajo que se convierta en un verdadero aporte y de solución a los problemas que están caracterizando a esta importante empresa riobambeña.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico para la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda. De la ciudad de Riobamba, para el período 2015-2020.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer la situación actual de la “Escuela de Conducción Center Drive Cía., Ltda.”, mediante el cual se obtendrán bases importantes para el desarrollo de la investigación.
- Aplicar los instrumentos de investigación en la empresa para recolectar y analizar los datos e interpretar la información.
- Proponer un Plan Estratégico mediante el cual se minimizará el riesgo y aprovechará las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

Empresa

La empresa es la unidad económico-social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad. (Münch, 2007)

Mediante la constitución de una empresa ya sea unipersonal o colectiva se espera tener ganancias a mediano y a largo plazo, siendo esta una de las principales razones de existir de la misma

Clasificación de las Empresas

Mediante la evolución continua que se dan en las empresas del entorno ha hecho que existan diferentes tipos de clasificación de las mismas, ayudando de esta manera a abarcar las características de cada para enfocarse en una administración optima de las empresas de acuerdo a sus características y clasificación

Administración

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos” (Münch, 2007)

Características de la Administración

La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas

- ✓ **Universalidad:** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.
- ✓ **Valor instrumental:** Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.

- ✓ **Amplitud de ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.
- ✓ **Especificidad:** Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- ✓ **Multidisciplinariedad:** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- ✓ **Flexibilidad:** Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican (**Münch, 2007**)

Importancia de la Administración

Dentro de una empresa es de vital importancia el correcto manejo de los recursos, porque ayuda a prever el entorno lo que ayuda a mejorar el nivel de productividad.

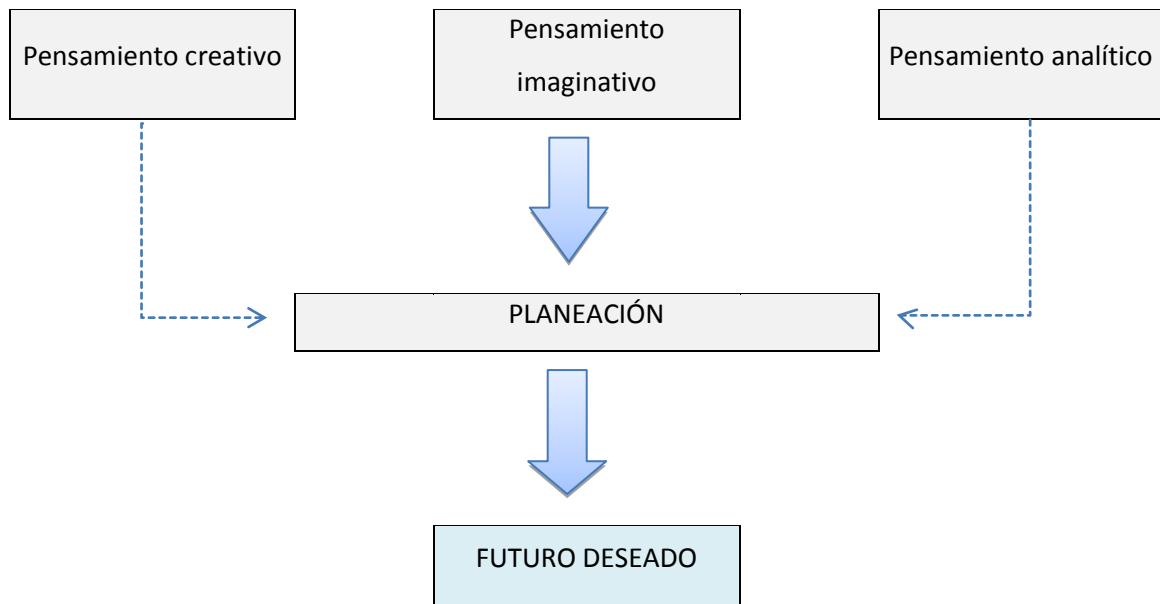
Planeación

“Es un ejercicio que consiste en utilizar la información con la cual contamos, repasando la mejor forma de encaminar nuestras acciones para lograr, en un futuro, los fines que nos proponemos” (Pinto, 2000)

La planificación permitirá obtener una visión del futuro, mediante la información con la que se cuenta en el presente, permitiendo así determinar objetivos que puedan ser cumplidos, mediante la interrelación del pensamiento creativo, imaginativo y analítico.

GRÁFICO No. 1

EL PENSAMIENTO DE LA PLANEACION



Fuente: Alejandro E. Lerma y Kirchner
Elaborado por: La Autora

Tipos de planeación

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

- ✓ **Estratégica:** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y largo plazo, y abarca toda la organización.
- ✓ **Táctica o funcional:** Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.
- ✓ **Operativa:** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la

formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa (**Münch, 2007**)

Importancia de la planeación

- Para diseñar un ambiente adecuado.
- Para desempeño más eficaz de las personas.
- Para hacer un uso más racional de los recursos existentes o potenciales.
- Para solucionar problemas.
- Para la consecución de los objetivos mentas organizacionales.
- Para afrontar adecuadamente los cambios.
- Para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones gerenciales. (**Rojas López & Medina Marín, 2011**)

Principios de la planeación

Un principio se concibe como todo aquello que se acepta o se acoge en esencia sin que haya entera conformidad en la forma o en los detalles. También puede entenderse como fuente, origen y causa inicial. La planeación al igual que cualquier otra actividad administrativa se rige por unos principios, los cuales son verdades fundamentales de aplicación general que serán como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. (Rojas López & Medina Marín, 2011)

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

Factibilidad

- Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos, la planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente

Objetividad y cuantificación

- Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, no en opiniones subjetivas. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, etc.

Flexibilidad

- Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones

Unidad

- Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos

Estrategia

La estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la deducción de una posición futura diferente le proporcionara ganancias y ventajas en relación con su situación actual.

Estrategia es una elección que involucra toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores interno y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 4)

Concluyendo que estrategia es la orientación de esfuerzos que ayudara a la correcta aplicación de las ventajas competitivas alineando a la selección de actividades diferentes consecuentemente ayudando a ser diferente a la competencia.

CARACTERÍSTICAS DE LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

SUSTENTABILIDAD

Una estrategia tiene poder por su duración.
Sus efectos deben mantenerse durante un horizonte temporal largo

MEJORAR EL RENDIMIENTO

La estrategia crea un valor significativo por encima de lo que ya existía antes de.
Una sólida estrategia tiene mayores probabilidades de impacto sobre indicadores de calidad y satisfacción

CALIDAD

Algunas estrategias son mejores que otras, y la planificación de éstas no siempre asegura el éxito.

DIRECCIÓN

Hay una linealidad para la estrategia, una dirección, un camino.
Estos están en función de la incertidumbre, la resistencia, y oportunidades encontradas

Fuente: Rojas López & Medina Marín

Elaborado por: La Autora

Que es Planificación Estratégica

Es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años, dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico. (Bárcena Juárez & Lerma y Kirchner, 2012, pág. 30)

Para obtener éxito dentro del ambiente que se desenvuelven las empresas es importante planear su futuro mediante estrategias positivas para el desempeño de las mismas, así mismo es la línea de acción mediante la cual se pretende la consecución de objetivos de la empresa; beneficiando así a los miembros de la misma, mediante la transformación de procesos.

Importancia de la Planificación Estratégica

Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en sucesos empíricos sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos. **(Hernan, 2010)**

La importancia de una planificación estratégica radica en que mediante el desarrollo de esta, ayuda a conocer la realidad tanto interna como externa permitiéndonos tomar acciones correctivas colaterales, siendo esta el camino correcto para cumplir la visión de la empresa.

Características del Plan Estratégico

- **Es cuantitativo.-** Porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.
- **Es temporal y actualizable.-** Ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales.
- **Es flexible.-** Por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.
- **Está orientado a futuro.-** Otra de sus características es que orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades del porvenir.
- **Es normativo.-** Puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en la actuación de la empresa.

- **Es integrador.-** Tanto la obtención de información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa.
- **Es creíble.-** Necesita plantear metas que sean asequibles, lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables.
- **Es sencillo.-** Para que pueda ser entendido y seguido por todos, el plan estratégico deber ser lo más practico posible.
- **Es evaluativo.-** De pie a la retroalimentación.(Bárcena Juárez & Lerma y Kirchner, 2012, págs. 32-33)

Objetivos de la Planificación Estratégica

- ✓ **Afirmar la organización:** El proceso de planificación puede promover un compromiso compartido para su organización y afirmar las razones por las que cada uno de los miembros optan por formar parte de ella.
- ✓ **Descubrir lo mejor de la organización:** La planificación constructiva hará participar a las personas en la valoración de las cosas que la organización hace mejor y en la determinación de cuándo se ha desempeñado óptimamente.
- ✓ **Aclarar ideas futuras:** La planificación estratégica proporciona una pausa para que su organización se examine a sí misma y determine si está todavía encaminada hacia el futuro que desea alcanzar.
- ✓ **Transformar la visión en acción:** La planificación estratégica representa una oportunidad para trazar un mapa de su organización, un mapa que exponga los pasos que hay que dar para alcanzar su visión. Los procesos de planificación estratégica ayudan a convertir los proyectos en acción.(CEDPA, 2011)

Ventajas de la Planificación Estratégica.

- ✓ Proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo que permite que los gerentes e individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones.
- ✓ Lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.
- ✓ Permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la misión.
- ✓ Ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice mejor una comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales, y de sus capacidades y limitaciones.
- ✓ Proporciona oportunidad para ajustarse a las acciones de los competidores.
- ✓ Para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización.
- ✓ Anticiparse a las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos. (Chiavenato, 2011)

Desventajas de la Planificación Estratégica

- ✓ Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre la planeación, con los cuales no siempre cuenta la organización.
- ✓ Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.
- ✓ Puede requerir cambios profundos en la estructura organizativa y en la plantilla del personal, lo que provoca desajustes y resistencias al cambio (Pinto, 2000)

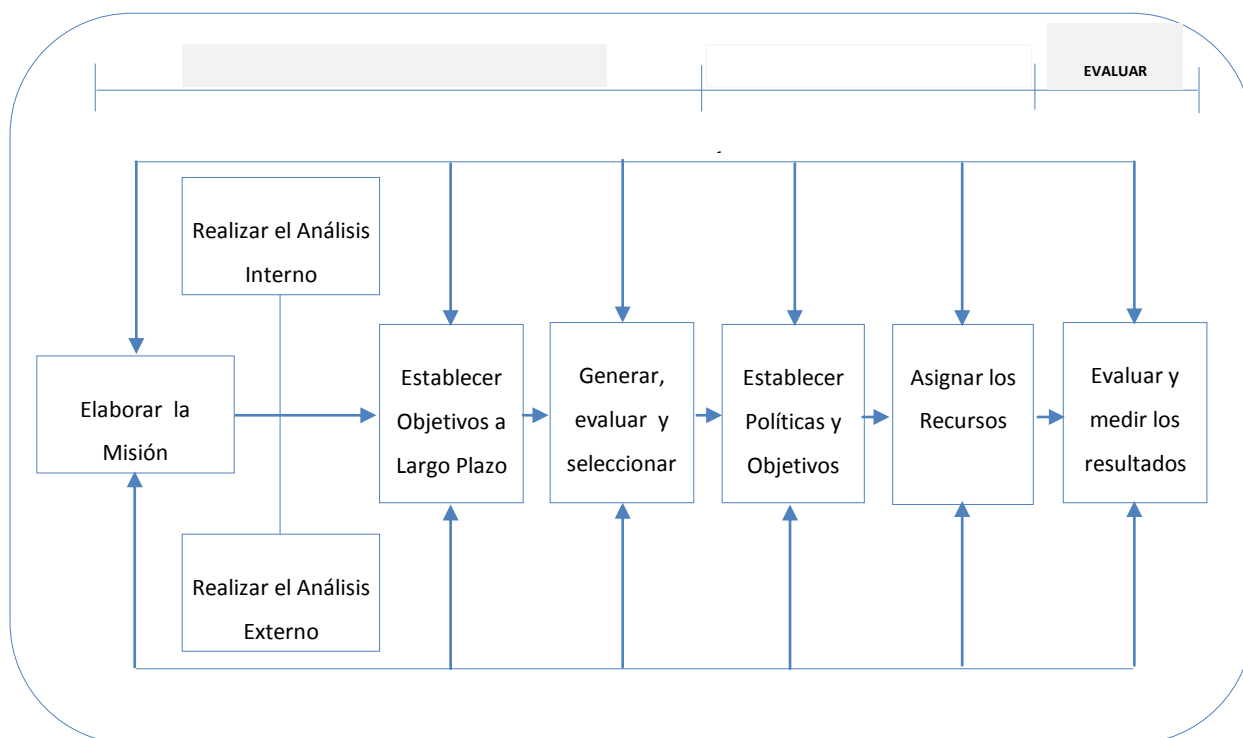
Proceso de la Planificación Estratégica

- ✓ **Análisis del Entorno:** Esta parte está enfocada en el diagnóstico, se analiza la industria para ver si es atractiva, también es necesario ver que tan intensa es la competencia. Aquí se trata de identificar, lo más objetivamente posible, las oportunidades y las amenazas. Asimismo es necesario un buen autodiagnóstico, hecho con objetividad, esto permitirá aprovechar las oportunidades y también nos ayudara a identificar bien las debilidades que pueden evitar que compita eficazmente.
- ✓ **Formulación:** Al establecer la misión, visión y objetivos de una empresa, será la herramienta clave para la formulación de estrategias, en base a la realidad y al futuro esperado de la misma, mediante los siguientes componentes: objetivos, plan de acción y recursos.
- ✓ **Programación:** Mediante este proceso se podrá llevar a cabo el establecimiento de metas a alcanzar ya que mediante el análisis del entorno y la formulación se tiene una visión de la empresa, siendo este paso un nexo entre las mismas.
- ✓ **Ejecución:** Es en donde se llevara a cabo la planeación en sí, en donde se aplicara las estrategias y planes planteados para la empresa en la que se aplicara.

Existen diversos autores los mismos que desde su visión y perspectiva tienen discrepancias en lo que se refiere al proceso de la planificación estratégica, siendo unos más extensos y poco útiles, y por otro lado tenemos otros autores los cuales realizan métodos más simplificados de la planificación estratégica, siendo esta una ayuda a los empresas ya que hasta cierto punto tiene una aplicación fácil y didáctica, colaborando a la comprensión de los involucrados.

GRÁFICO No. 2

Modelo de Planificación Estratégica según Fred David



Fuente: Fred David

Elaborado por: La Autora

ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

(José Nicolás Marín. 1994) La Planeación Estratégica nació por el crecimiento industrial durante la década de los sesenta. Esta surge de los estudios de “Formulación de Políticas” y de “Estrategia Inicial”, las cuales fueron desarrolladas con miras a afrontar los múltiples cambios en el ambiente, posteriores a la Segunda Guerra Mundial.¹

DEFINICIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

(Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer. 1998) La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los

¹ José Nicolás Marín; Eduardo Montiel, Estrategia Diseño y Ejecución Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición, año 1994, Pág. 20-23

mismos, antes de emprender la acción como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: **“La planeación....se anticipa a la toma de decisiones, es un proceso de decidir...antes de que se requiera la acción”.**²

El Autor George Steiner, nos dice sobre los orígenes del planeamiento estratégico, que la planeación estratégica formal (como el la denomina) fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo.

Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas resolviendo problemas a corto y mediano plazo.

Pero el tipo de dirección que se lleva a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional sino la estratégica, aquella que guía direcciona y pone límites a todo el proceso operacional.

Steiner nos habla de un sistema de planeación estratégica formal formado por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos. Este concepto de una estructura de planes lo define de la siguiente manera:

(Steiner, George A. 1983) La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.³

² Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá: McGraw Hill Editores, 1998, Pag.5.

³ Steiner, George A. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. México, D.F.: Continental 1983, p.21

El “Instructivo para la formulación del Plan Estratégico Institucional de los Pliegos Presupuestarios del Sector Público” define al Planeamiento Estratégico como un proceso y un instrumento:

OTRA DEFINICIÓN NOS DICE:

(Serna Gómez, Humberto. 2010) Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se conviertan en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.⁴

(Contreras, Fortunato. 2000) Lo resume de la siguiente manera:” La determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización. Considerando las fortalezas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno⁵

Por lo que podemos manifestar que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información externa e interna, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la Institución hacia el futuro.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La importancia de la planeación estratégica radica fundamentalmente en los aspectos siguientes:

⁴ Serna Gómez, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Legis Editores, 1994, p. 17-18

⁵ Contreras Contreras, Fortunato. Planeamiento estratégico en bibliotecas y centros de documentación. Lima: 2000, P.44

- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.
- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.
- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.
- Logra ventajas competitivas
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.
- Permite evaluar los logros alcanzados.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

(Ever Martínez y otros. 2000) Todo proceso lleva aspectos positivos y negativos, en el caso del planeamiento estratégico, éste ha servido a muchas empresas para alcanzar el éxito o fracaso.

VENTAJAS

- Redefine el rumbo institucional.
- Permite un análisis sistemático de los elementos internos y externos de la empresa.
- Propicia una transformación en la cultura organizacional.
- Genera sinergia y compromiso grupal.
- Mide y evalúa el desempeño institucional.
- Permite una distribución adecuada de los recursos.
- Encausa los esfuerzos y recursos en la dirección establecida.
- Prioriza los aspectos que requieren inmediata y mayor atención.
- Su aplicación genera ventajas competitivas sobre los que no lo aplican.

DESVENTAJAS

- Se planea bajo incertidumbre, ya que no se puede prever el futuro.
- Si todos utilizaran planeación estratégica, no existiría ventaja competitiva.
- Generalmente el plan estratégico viene de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta los niveles operativos.
- El esfuerzo estratégico se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales, más que a obtener nuevos recursos y aprovechar las oportunidades futuras.
- La planeación estratégica es costosa. Requiere de un análisis costo-beneficio, que garantice los beneficios de su implantación.⁶

TIPOS DE PLANES

A) PLANES DE USO ÚNICO

(James A.F, Stoner, R. Edward Freeman. 1994) Como los principales planes están los de uso único que son todos aquellos procedimientos detallados de acción que se siguen una vez solo eventualmente con el fin de resolver un problema que no se presenta con frecuencia. Los planes de uso único son: los Programas, Proyectos y Presupuestos.

➤ PROGRAMAS

Son planes de un solo uso que abarcan un grupo relativamente amplio de actividades operativas y específicas, etapas de importancia, su orden y cronología, y la unidad que será responsable de cada fase.

➤ PROYECTOS

Son proporciones pequeñas y distinguibles de los programas. Cada proyecto posee una extensión limitada, y directiva bien definida acerca de la asignación y el tiempo.

➤ PRESUPUESTO

Son planteamientos formales y cuantitativos de los recursos asignados para programas o proyectos específicos en un período determinado.⁷

⁶Ever Martínez y otros, Propuesta Plan Estratégico UNIVO, año 2000

⁷James A.F, Stoner, R. Edward Freeman, Administración Editorial Mc Graw-Hill, año 1994, quinta edición, Pág. 243

B) PLANES PERMANENTES

Están constituidos por un conjunto de decisiones establecidas que los administradores emplean para abordar actividades organizacionales frecuentes. Estos permiten a los administradores ahorrarse el tiempo empleado en la planeación y toma de decisiones, porque las situaciones semejantes se manejan de modo uniforme y previamente establecido.

DIFERENCIAS ENTRE PLANES OPERATIVOS Y PLANES ESTRATÉGICOS.

(Stoner James. 1996) Los planes estratégicos y los operativos difieren en tres sentidos fundamentales:

A) EN HORIZONTE DEL TIEMPO

Los planes estratégicos suelen contemplarse varios años o incluso decenios a futuro (2-10 años)

Un plan operativo suele ser entre días, semanas, mensuales, trimestrales, anuales.

B) EN EL ALCANCE

Los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades de la organización.

Los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado.

C) EN EL GRADO DE DETALLE

Los planes estratégicos se establecen en términos que parecen simples y genéricos

Los planes operativos se establecen con mayor detalle.⁸

⁸Stoner James, Administración, año 1996 México Editorial Prentice-Hall, inc., 6ta. Edición, Pag. 291

ESTRATEGIAS

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Es el esquema fundamental de la empresa para afirmar su continuidad y para adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas.

La estrategia consigna la dirección hacia la que debe de avanzar su empresa fuerza impulsadora.

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

(Marín José Nicolás. 1994) Este concepto viene evolucionando desde hace 40 años; surgen dos corrientes de pensamiento sobre la práctica administrativa. La primera corriente viene del planeamiento y presupuestación de programas originados en la Segunda Guerra Mundial. La segunda corriente de pensamiento se inicia en la década de 1950, en la Escuela de Administración de Empresas de Harvard. Esta corriente destaca la importancia de tener una estrategia corporativa global.⁹

ESTRATEGIA INICIAL

Definida como la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recurso necesarios para lograr dicho propósito como ideas claves para llegar al éxito.

(Yaneth Bertila Paredes Trejo y otros. 1997) Esta nueva concepción y práctica general se ha convertido a partir de la década de los ochenta en una herramienta indispensable de la alta gerencia, para evaluar el accionar de la empresa, el estudio del liderazgo, el grado de compromiso y el logro de los objetivos institucionales.¹⁰

⁹Marín José Nicolás, Estrategia Diseño y Ejecución, año 1994 México Editorial Mc Graw-Hill, 2da. Edición, Pág. 37

¹⁰Yaneth Bertila Paredes Trejo y otros, Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica, año 1997, Pág. 12

TIPOS DE ESTRATEGIAS

Las estrategias no son fórmulas mágicas y milagrosas, son alternativas de éxito, que se ajustan dependiendo el tipo de negocio y a sus necesidades, así como en el entorno en que se encuentra.

- **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS**

Las estrategias competitivas genéricas se definen como: “El conjunto de acciones ofensivas y defensivas que la empresa implementa para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y así, poder obtener un rendimiento mayor a la inversión realizada”.

- **ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS**

Esta estrategia consiste en alcanzar el liderazgo en costos a través de la puesta en práctica de políticas funcionales que aseguren una producción eficiente de grandes volúmenes, elevada participación en el mercado, acceso favorable a las materias primas y una reducción de costos en las áreas funcionales.

- **ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

Esta estrategia diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en el sector se perciba como único. Las formas en que se logra son muy diversas: la tecnología, las características, el servicio al cliente, su red de distribución.

- **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

Este tipo de estrategias busca maximizar las utilidades a largo plazo, crecimiento en ventas, instalaciones, tecnología y otras áreas.

▪ **ESTRATEGIAS INTENSIVAS**

Al igual que las anteriores buscan el crecimiento de la empresa, pero en forma horizontal. Estas estrategias son:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA FORMULADA

Llevar a la acción concreta una estrategia es una de las tareas y retos principales que enfrenta un gerente. El gerente debe también tener la capacidad de plasmar su visión estratégica en pasos concretos para que “se hagan las cosas”.

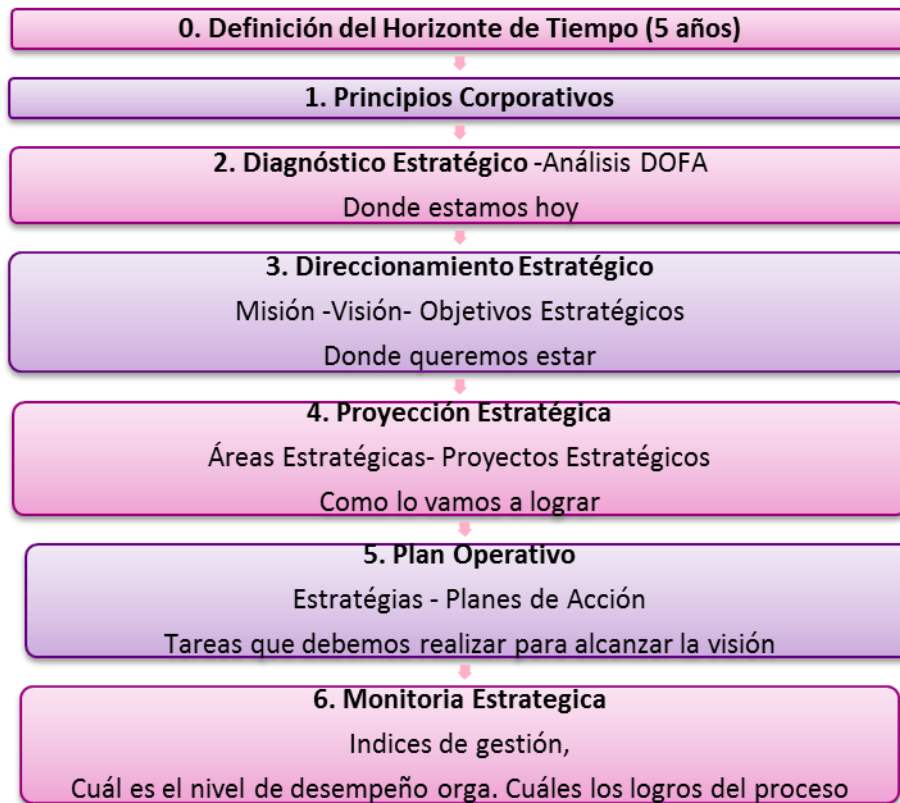
(Leonard Goldtein, 1999) Para superar el problema que surge a la hora de poner en práctica una estrategia se abordan 3 puntos:

- ✓ La definición de tareas claves de implementación.
- ✓ Revisión de la variedad de enfoques que los gerentes pueden aplicar a estas tareas.
- ✓ Identificación de las destrezas que son necesarias para realizar eficazmente una estrategia.¹¹

¹¹Leonard Goldtein, año 1999, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill, 1ra. Edición, Pág. 197

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



MONITOREO DEL ENTORNO

(Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J.WilliamPfeiffer.1998)A lo largo de su existencia, las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que puede afectarlas y ello es especialmente cierto en el proceso de planeación.

Los factores que se consideran parte del proceso del monitoreo del macro entorno incluyen aspectos sociales como los demográficos tecnológicos como la utilización de gran escala de microcomputadores, económicos como las tasas de interés y políticos como los cambios en la regulación gubernamental. Entre los factores que se consideran parte del entorno industrial se halla la estructura de la industria, la forma como se financia, el grado de presencia gubernamental, los productos típicos utilizados en estas

y sus estrategias habituales del mercado. El monitoreo del entorno competitivo incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.¹²

ANÁLISIS INTERNO

Consiste en analizar objetivamente las fortalezas y debilidades de los diversos sectores, departamentos o áreas que integran la empresa; entendiendo como fortalezas, a la ejecución óptima de las actividades realizadas o los recursos con que se dispone, y como debilidades, las actividades o recursos que limitan el éxito de la organización.

El análisis interno examina cinco categorías y estas son:

1. La capacidad directiva
 2. La capacidad competitiva
 3. La capacidad financiera
 4. La capacidad tecnológica
 5. La capacidad del talento humano
- **LA CAPACIDAD DIRECTIVA.-** Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendiendo como fortaleza o debilidad en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.
 - **LA CAPACIDAD COMPETITIVA.-** Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, posicionamiento, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

¹² Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá: McGraw Hill Editores, 1998, Pag.15.

- **LA CAPACIDAD FINANCIERA.-** Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización y área de análisis.
- **LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA.-** Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio, por tanto incluye entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, nuevos servicios, instalaciones, etc.¹³

a) IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En primer lugar, identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas. Para ello, realice una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los grupos estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización.

Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información que posee la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.

b) PRIORIZACIÓN DE FACTORES

Cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, esto después de realizada la lluvia de ideas, seleccionarán aquellos factores claves que identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales.

¹³Serna Gómez, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Legis Editores, 1994, Pag. 22,23

c) CALIFICACIÓN DE FACTORES

Realizada la priorización, los participantes calificarán a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala de Alta, Media, y Baja.

Cuando se efectúe en grupo, sus miembros calificarán el valor de cada uno de los factores individualmente luego en consenso acordarán la calificación definitiva.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de fortalezas y debilidades con relación a su grado (A.M.B.). Para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto-Medio-Bajo.

<div>Calificación</div> <div>Capacidad</div>	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva Competitiva	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
Financiera	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
Tecnológica	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
Talento Humano	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>

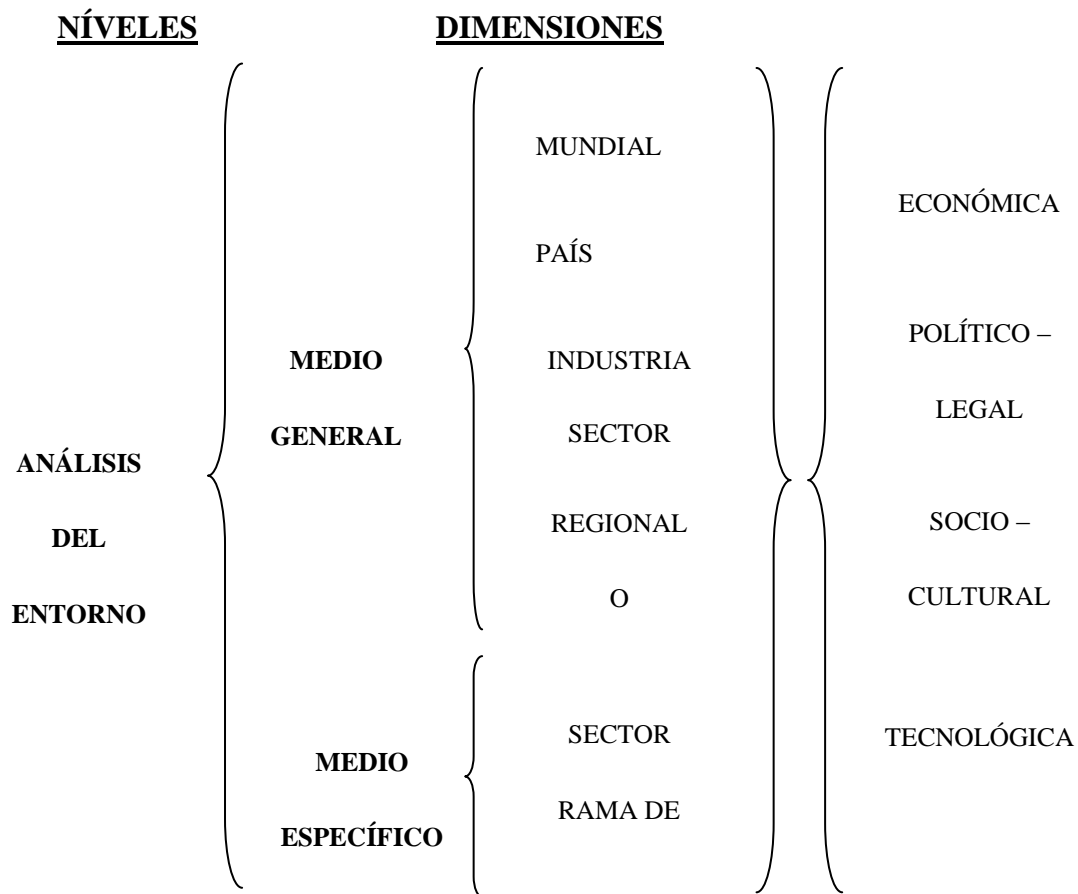
d) CALIFICACIÓN DEL IMPACTO

Al igual que se califica la fortaleza o debilidad, debe calificarse, igualmente evaluarse y valorarse el impacto de cada fortaleza o debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto, Medio, Bajo.

ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis del medio externo se procederá a estudiar lo que corresponde al Macro entorno y Micro entorno de la empresa.

MÉTODO QUE PERMITIRÁ LA FORMULACIÓN DEL DIAGNÓSTICO EXTERNO



ANÁLISIS SOBRE EL MACROENTORNO

(Walker Stanton-Etzel) Estos factores claves generan oportunidades y amenazas a la empresa; entendiendo como oportunidades las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, geográficas, jurídicas y competitivas que podrían favorecer significativamente a la organización en el futuro y como amenazas, las que interfieren en alcanzar una posición óptima a la empresa.¹⁴

El análisis externo lo integran:

¹⁴Walker Stanton-Etzel, Fundamentos de Marketing, Editorial Mc Graw-Hill, Décima Edición, Pág. 32-47

FACTORES ECONÓMICOS.- aquellos relacionados con el comportamiento de la economía tanto a nivel nacional como internacional:

- Evolución y nivel de la Inflación
- Evolución del Producto Interno Bruto (PIB)
- Nivel de Empleo
- Situación de la Balanza de Pagos
- Costo y disponibilidad de la Materia Prima y Energía
- Política Monetaria
- ✓ Tipos de Interés
- ✓ Límites Crediticios
- ✓ Tasas de Cambio
- Política Fiscal
- ✓ Tipo de organización económica existente
- ✓ Fase de expansión o recesión

FACTORES POLÍTICOS- LEGALES.- aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos) de los órganos de implementación (Senado, Cámara, Asamblea. Consejos Estatales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o negocio, Protección al medio ambiente.

FACTORES SOCIALES Y CULTURALES.- los que afectan al modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, migración, pobreza, estilos de vida).

FACTORES TECNOLÓGICOS.- lo relacionado con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software). Es decir nuevos procesos y productos. Información.

FACTORES GEOGRÁFICOS.- los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

EL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)

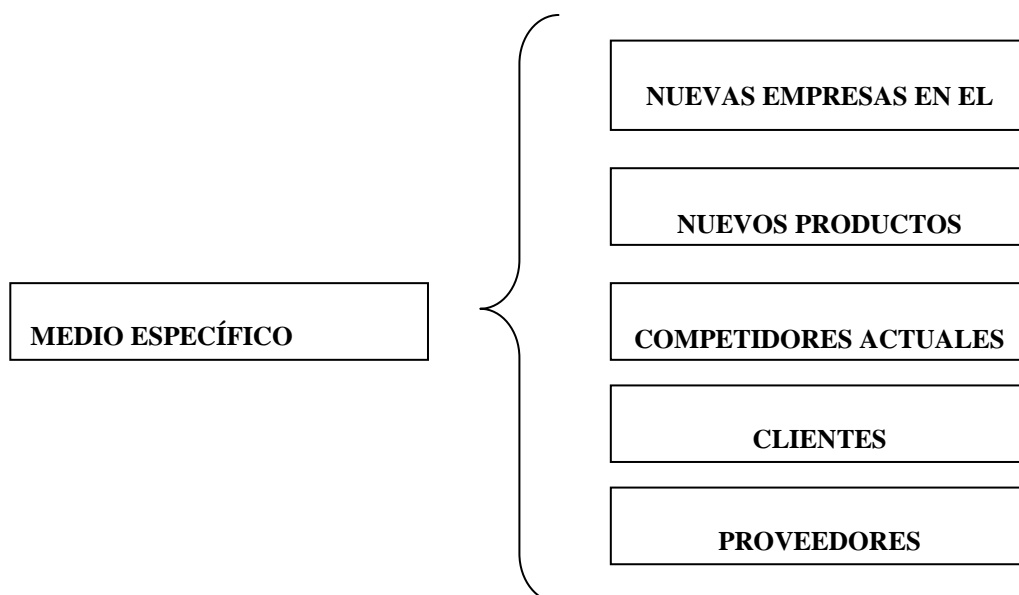
El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Economía	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Política	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Geográficos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■

ANÁLISIS SOBRE EL MICROENTORNO

El entorno inmediatamente fuera de la empresa se conoce también como: micro entorno o medioambiente específico. Micro entorno. (Medio Específico o Particular de la Empresa). particular o medio específico en el que se desenvuelve la empresa.

➤ FACTORES COMPETITIVOS



ANÁLISIS DOFA

(Serna Gómez, Humberto. 1994) Es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñar en su medio.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio. Las oportunidades y amenazas y las capacidades internas fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.¹⁵

LAS FORTALEZAS son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

LAS OPORTUNIDADES son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

LAS DEBILIDADES son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

LAS AMENAZAS son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

EN SÍNTESIS:

- ✖ las fortalezas deben utilizarse
- ✖ las oportunidades deben aprovecharse
- ✖ las debilidades deben eliminarse y
- ✖ las amenazas deben sortearse

¹⁵Serna Gómez, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Legis Editores, 1994, Pág. 141-142

GRÁFICO No 3
ESTRUCTURA DEL FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

SELECCIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE - MATRIZ DE IMPACTO)

Una vez llenada la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores claves de éxito (PCE) que servirán de base para el análisis DOFA, hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la empresa.

Para ello, debe utilizarse el análisis de impacto. Este consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio. Y por lo tanto convertir en factor clave del éxito. Para ello debe elaborarse una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en el negocio. Esta información se obtiene del PCI y del POAM. Para ello, se utilizará la siguiente matriz modelo.

TABLA No. 1

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA - PONDERADO

Fortalezas	<i>Impacto</i>			Oportunidades	<i>Impacto</i>		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Debilidades	<i>Impacto</i>			Amenazas	<i>Impacto</i>		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

PONDERACIÓN DE FACTORES.

Los factores que se incluyen en el DOFA Ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser de Alto a Bajo impacto en forma descendiente.

REALIZACIÓN DOFA.

Con base en la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa. Para realizar el análisis DOFA, se puede usar una matriz así:

TABLA No. 2
ANÁLISIS DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor Impacto FCE	Enumerar las de mayor Impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto FCE	DO	DA

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer estrategias FO - FA - DO - DA. La matriz DOFA de Electrónicos Limitada que se presenta a continuación ilustra el resultado del análisis DOFA.

Este como se anotó sirve de base para la formulación de estrategias de la empresa.

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

(Serna Gómez, Humberto.1994) Uno de los aspectos más importantes y, a menudo uno de los más difíciles del proceso de planeación estratégica es la formulación de la misión.

La Misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales la misión de la empresa responde a las siguientes preguntas:

Para que existe la organización, cuál es su negocio, cual sus objetivos, cuáles son sus clientes, cuáles son sus prioridades, cual su responsabilidad y derecho frente a los colaboradores, y cuál es su responsabilidad social¹⁶

GRÁFICO No 4
ESTRUCTURA DE LA MISIÓN



FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

La visión define de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la organización, cual es el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porqué de ese reconocimiento.

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.

¹⁶Serna Gómez, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Legis Editores, 1994, p. 10

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

IMPORTANCIA DE LA VISIÓN

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

VENTAJAS QUE TIENE EL ESTABLECER UNA VISIÓN

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión.
- Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

CARACTERÍSTICAS DE LA VISIÓN

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.

- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Debe ser retadora.
- Debe ser ambiciosa, pero factible.
- Debe ser realista, deber ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos con todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación no son parte ni de la MISIÓN, Tampoco de la VISIÓN, en cambio, son el soporte de la Misión y la Visión.

En otras palabras cuando definimos la Visión y la Misión de la empresa estas deben enmarcarse dentro de los principios y valores de la compañía y no pueden ser contrarias.

Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos no existe organizaciones neutras, sin principios y valores por ello, en un proceso de planeación estratégica, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.

Principios y valores claros y precisos conocidos por todos son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.¹⁷

¹⁷Serna Gómez, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Legis Editores, 1994, p. 8-9

Por lo tanto, la búsqueda de valores en la planeación estratégica involucra cinco elementos.

- Los valores personales del equipo de planeación
- Los valores de la organización como un todo
- La filosofía operativa de la organización
- La cultura de la organización
- Los grupos de interés de la organización

LOS VALORES ESTRATÉGICOS

Hay un número indeterminado de factores que podrían considerarse como valores estratégicos, pero es recomendable que sólo se tomen en cuenta de ocho a diez y basar el estudio estratégico en ellos; algunos son determinantes y quizás no necesiten estar en una lista, otros serán fijos y deben de mantenerse visibles, otros podrán variar dependiendo de dónde se encuentra el ciclo del negocio.

Estos son algunos de los valores que la mayoría de organizaciones han encontrado útiles: ética, calidad, seguridad, ambiente, imagen empresarial, imagen en su comunidad, diversión, responsabilidad con los clientes, recursos humanos, rentabilidad, alianzas estratégicas y expansión.¹⁸

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Al igual que toda estrategia, cada área estructural debe establecer sus objetivos generales de la empresa.

Los objetivos son importantes para alcanzar el éxito de toda organización ya que permiten:

- Establecer prioridad

¹⁸Leonard Goldstein, Timothy Noland, Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw-Hill, año 1996 1ra. edición, Pág. 167-196; 197-228; 230-266.

- Diseñar controles
- Evaluar en una forma eficaz
- Asignar premios e incentivos
- Seguir la dirección asignada

En resumen, son los resultados que la institución espera obtener a largo plazo. Las características principales de los objetivos son:

- Factibilidad
- Medición
- Coherencia
- Motivación y participación

FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

La formulación de las estrategias del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito, en el contexto del(los) negocio(s) en que desea participar. Investigando las debilidades y fortalezas internas; así como las oportunidades y las amenazas externas, estableciendo una relación entre ellas, para fijar los objetivos y las estrategias de la empresa.

2.3. IDEA A DEFENDER

El Plan Estratégico contribuye al desarrollo de la gestión administrativa, para la Empresa “Center Drive Cía. Ltda.”

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente

Plan Estratégico

2.4.2. Variable Dependiente

Gestión Administrativa

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad a seguir en la presente investigación será cuali – cuantitativa, ya que la misma contendrá información numérica y además de datos referentes a la población del objeto de investigación.

La **investigación cuantitativa** se refiere a datos numéricos mediante encuestas que al ser interpretados sus resultados será descriptivos, al mismo tiempo que nos ayudara a comprobar la hipótesis ya planteada; mientras que la **investigación cualitativa** nos permite analizar palabras o hechos ayudándonos a obtener conclusiones, consecuentemente nos servirá a comprobar lo investigado.

Entre la investigación cuantitativa e investigación cualitativa su diferencia básica es que la primera se refiere a métodos deductivos mientras que la segunda nos establece métodos inductivos.

3.2. TIPOS

- **De campo:** Se realizará en el lugar de los hechos, es decir, en las instalaciones de la “Center Drive Cía. Ltda.”
- **Bibliográfica-Documental:** La presente investigación será sustentada en fuentes bibliográficas las cuales serán recolectadas mediante consultas, análisis y crítica de documentos.
- **Explicativa:** Se centra en buscar las causas de la deficiente planificación estratégica; otorgando planes para dar solución a las mismas. Así mismo se encontrará las relaciones de causa-efecto; causa por la que se dio pie a la deficiente planificación, el efecto del deficiente desarrollo de la gestión administrativa que se dan entre los hechos a objeto de conocerlos con mayor profundidad.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Método Inductivo– Deductivo

Este método es empleado ya que ayudara a conocer e investigar los elementos que intervienen en el desarrollo de la metodología, como conocer la situación actual de “Center Drive Cía. Ltda.”, factores que afectan tanto de manera positiva como negativa, Es así como en su obra Metodología de la Investigación Bernal argumenta lo siguiente acerca del método deductivo: “Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (Bernal, 2010).

Por otro lado el método Inductivo ayudo de tal manera que se reconoció la raíz del problema lo que nos permitió a establecer conclusiones que dieron origen al planteamiento de la investigación. Así lo afirma Bernal al expresar que: “Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general” (Bernal, 2010)

Método Analítico - Sintético

Mediante el análisis y la síntesis que como investigadores se conoce la realidad, el análisis permite el conocimiento de factores tanto internos como externos apegados a la realidad, estableciendo de esta forma la causa y efecto de los componentes de la investigación. Bernal así lo confirma, argumentando lo siguiente: “Proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (Bernal, 2010).

Por otro lado el método de síntesis contribuye a pasar de lo complejo a lo simple, de las causas hacia los efectos y de los principios a las consecuencias. El método analítico sintético sirve como ayuda para revisar toda la literatura e información que utilizamos

en el desarrollo de la metodología extrayendo las partes importantes para elaboración de la misma.

Método Comparativo

Mediante el método comparativo se logró hallar las semejanzas y diferentes entre “Center Drive Cía. Ltda.” y su competencia, mediante las matriz MPC, dando un punto de partida para el desarrollo de las estrategias aplicables dentro de la empresa para lograr una ventaja comparativa con sus similares. Así lo afirma Dieter Nohlen en su publicación al referirse sobre el método comparativo, en donde argumenta que: “Método Comparativo es el procedimiento de la comparación sistemática de casos de análisis que en su mayoría se aplica con fines de generalización empírica y de la verificación de hipótesis”. (Nohlen)

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

En la pequeña empresa en la cual se realizará la investigación por el tamaño de la misma la población será la totalidad de quienes conforman “Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda.”, ya que entre personal administrativo y operativo se cuenta con colaboradores. Es claro el motivo por el cual no es indispensable la toma de una muestra dentro de la población.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PARA EL PERÍODO 2015 – 2020”

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La Identificación de la Empresa, muestra aspectos importantes tales como la razón social, el sector al que pertenece la empresa, el capital con el que cuenta, sus representantes, dirección y correo electrónico, como presentamos a continuación:

Razón Social: Escuela de Conducción y Capacitación Center Drive Cía. Ltda.

Sector: Según su actividad es terciaria-servicios

Según su naturaleza es de Origen Privado.

Se la considera una sociedad, ya que se constituyó bajo responsabilidad limitada,

Por su capacidad se la considera una Mediana empresa

Su principal actividad es la capacitación para la obtención posterior de la licencia tipo B.

Representante Legal: Ing. Salomón Condo Vimos

Capital: \$ 500000,00

Dirección: Humberto Gallegos y Duchicela

Teléfono: 032946865 - 032952726

E-mail: www.escuelacenterdrive.com

RESEÑA HISTÓRICA

La Escuela de Conducción CENTER DRIVE, está ubicada en la ciudad de Riobamba, fue creada en Noviembre del 2006, bajo regulación de la Superintendencia de Compañías y sustentada legalmente por la escritura pública otorgada ante el Notario Primero del Cantón Ambato; la misma que se encuentra conformada por cuatro socios que son: el Señor Segundo Condo y sus tres hijos los Ingenieros Hernán, Salomón y Patricio Condo; regulariza su funcionamiento mediante la antes denominada Comisión Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre y Seguridad Vial bajo la Resolución N° 001-DIR-ESC-006-2007-CNTTT.

La Escuela de Conducción CENTER DRIVE abre sus puertas a la ciudadanía el 1ro.de Marzo del 2007, mediante resolución ADM-06028 del 17 de Enero del 2006.

Dentro de la empresa, actualmente se está utilizando el paquete contable MICROPLUS con la que se registran sus transacciones diarias.

IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SEGMENTOS ATENDIDOS

Los Productos son bienes o servicios, ofertados por la empresa, para satisfacer a quienes demandan los mismos (segmentos de mercado).

En este contexto, la empresa oferta los siguientes servicios:

PRODUCTOS Y SERVICIOS

PRODUCTOS	SEGMENTOS ATENDIDOS
Capacitación para la obtención posterior de la licencia tipo B.	Riobamba

Fuente: Escuela de Conducción “Center Drive”

Realizado por: La Autora

MATRIZ DE IMPLICADOS

En la Matriz de Implicados se identifica como Implicados a las personas naturales o jurídicas, quienes constituyen los **ALIADOS y OPONENTES** que pueden existir en el mercado; son aquellos que ayudan a contribuir al aumento del desarrollo de la empresa o disminución del mismo, respectivamente.

**LISTADO DE IMPLICADOS Y SUS POSIBLES CRITERIOS O INDICADORES
POR LOS CUALES MIDEN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA**

<u>IMPLICADOS</u>	<u>CRITERIOS O INDICADORES</u>
ASAMBLEA NACIONAL	O: Reformas a la Ley de Tránsito
GOBIERNO	A: Aprobación de políticas favorables O: Alza de impuestos
ACCIONISTAS	A: - Segundo Condo \$5000,00 - Hernán Condo \$5000,00 - Patricio Condo \$5000,00 - Salomón Condo \$5000,00
PROVEEDORES	A: Ofrecen las herramientas necesarias para la empresa O: Impuntualidad en la entrega de los carros solicitados.
CLIENTES INTERNOS	A: Se mantienen con nuestra empresa
CLIENTES EXTERNOS	A: Cada vez se pueden incrementar O: Búsqueda de la competencia
COMPETIDORES	A: Ideas para innovar y competir O: Paquetes y Promociones
COMUNIDADES	A: Fuente de empleo para la localidad

A: ALIADOS

O: OPONENTES

Fuente: Escuela de Conducción “Center Drive”

Realizado por: La Autora

MISIÓN

Al construirse la misión que representa la RAZÓN DE SER DE LA INSTITUCIÓN, se instituye como una herramienta para causar en los empleados el compromiso de trabajar el equipo y de esta manera cumplir el objetivo más grande de la empresa.

¿QUÉ ES LA EMPRESA?

Empresa de carácter privado

¿QUÉ HACE LA EMPRESA?

Capacitación para la obtención posterior de la licencia tipo B.

¿PARA QUIÉN LO HACE?

Para la sociedad ecuatoriana.

¿CON QUÉ TALENTO HUMANO, LO HACE?

Con mano de obra capacitada

¿CON QUÉ RECURSOS LO HACE?

Capital privado

¿A CAMBIO DE QUÉ LO HACE?

De lucro o ganancia

La empresa nos presenta la siguiente misión:

La Escuela de Conducción CENTER DRIVE CIA. LTDA., es una empresa de carácter privado, que capacita al público en general logrando así un excelente nivel de conocimientos prácticos y teóricos, buscando incorporar en ellos técnica de conducción segura y conciencia vial.

Mediante el análisis de las preguntas planteadas para la correcta elaboración de la misión de la empresa, se sugiere la siguiente misión:

CENTER DRIVE CIA. LTDA., es una empresa de carácter privado, que brinda capacitación con mano de obra capacitada, para la obtención posterior de la licencia

tipo B, orientadas a la sociedad ecuatoriana, que garantice el respeto y cumplimiento de la Ley de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial, apoyada en procesos de aprendizaje.

VALORES

Los valores institucionales son aquellos que constituyen el accionar de los integrantes de la empresa dentro de la misma, es por eso, que a través de la técnica de lluvia de ideas, en el taller que se realizó con los informantes de la empresa quienes aportaron con la siguiente lista de valores:

- Puntualidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Atención al cliente
- Respeto
- Equidad
- Vocación de servicio para satisfacer al cliente
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Comunicación
- Generadores de Desarrollo Sustentable
- Actitud de liderazgo
- Competitividad

Mediante un análisis conjunto con los líderes de opinión, se ha llegado a la conclusión que los 4 valores más significativos son los que se presentan a continuación con sus respectivos conceptos:

Vocación de Servicio para satisfacer al Cliente:

La forma en que se relaciona el trabajador y el cliente, orientándose a superar las expectativas de los usuarios, buscando siempre llegar más allá de lo esperado por el interesado.

Honestidad:

Constituye en pensar, hablar y actuar con apego a la verdad.

Actitud de Liderazgo:

Se requiere líderes amables, respetuosos y abiertos con sus compañeros, para así desarrollar mejores relaciones interpersonales para la motivación y compañerismo.

Trabajo en Equipo:

Compartir los conocimientos e ideas, escuchar y tomar en cuenta las opiniones de quienes conforman la organización, para de esta forma acarrear beneficios para la empresa.

Competitividad:

Es la capacidad tanto individual como colectiva para cumplir los objetivos de la empresa de una manera eficiente, eficaz y efectiva.

4.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El Análisis Estratégico se encarga de identificar y analizar de qué manera está posesionada la empresa en el mercado, para ver si el comportamiento de la misma va de acuerdo a los factores que la rodean.

4.2.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

El Análisis Estratégico Externo, identifica los factores que procediendo del entorno externo pueden ayudar o perjudicar a la misma, las cuales son consideradas oportunidades y amenazas.

Aquí podemos identificar los siguientes entornos:

- Macro entorno
- Micro entorno

Así tenemos las siguientes dimensiones:

- Dimensión Económica
- Dimensión Política
- Dimensión Jurídico – Legal
- Dimensión Sociocultural
- Dimensión Tecnológica
- Dimensión Ambiental

DIMENSIÓN ECONÓMICA

La Dimensión Económica y sus decisiones influyen en muchos de los sectores de un país, por tal motivo se deben analizar detalladamente y con cuidado cada una de las variables que se presentan en este campo.

Así que, es necesario examinar variables tales como:

- La Inflación
- La Renta Per Cápita
- La Balanza de Pagos, etc.

DIMENSIÓN POLÍTICA

La Dimensión Política puede ser no tan relevante en el accionar de una empresa, sin embargo el cambio de políticas en países influyentes al nuestro, podrían afectarnos.

En este sector podemos examinar variables como:

- Tratados Internacionales
- Aranceles de Importación
- Riesgo País, etc.

DIMENSIÓN JURÍDICO – LEGAL

La Dimensión Jurídico – Legal a menudo puede imponer condiciones adicionales de normas a nuestro país, como reformas legales en otros países, por ejemplo:

- Conocimiento de la Ley Internacional sobre el cuidado del Medio Ambiente
- Reforma del Salario Básico Unificado
- Respeto a la Propiedad Industrial, etc.

DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

La Dimensión Sociocultural es el segmento en el que se muestran las costumbres, valores y formas de vida que pueden influenciar en el criterio de los consumidores de la zona donde se vendan los productos de la empresa; así tenemos a:

- El Desempleo
- La Pobreza
- La Delincuencia, etc.

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

La Dimensión Tecnológica se refiere a la evolución de tecnologías, que puedan ser capaces de influir el sector en estudio, por esta razón es muy importante su conocimiento para que la competencia no tome ventaja con respecto a la evolución tecnológica.

Aquí examinamos variables como:

- Maquinaria de Punto
- Las TIC's (Tecnologías de Información y Comunicación)
- Ampliación tecnológica de la Competencia, etc.

DIMENSIÓN AMBIENTAL – FÍSICA

La Dimensión Ambiental – Física también debe ser analizada profundamente al igual que la Dimensión Económica, ya que a través del análisis de estas variables se pueden pronosticar tendencias y ciclos que pueden ocurrir en cierto tiempo o espacio, para que de esta manera existirán planes preventivos con respecto a estos comportamientos; así tenemos a:

- Calentamiento Global
- Contaminación
- Cambios Climáticos; etc.

TABLA N° 3
ANALISIS EXTERNO

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTE
DIMENSIÓN ECONÓMICA					
DEGL01	Inflación	En Incremento	Incremento en el costo de las herramientas de trabajo	Mantener los precios	04
DEGL02	Balanza de Pagos	Existente	Disminución del Flujo de Capital dentro de la población	Diseño de programas para los pagos diferidos del valor total por el servicio.	04
DEGL03	Tasas de cambio de moneda	Existentes	Estabilidad económica	Inversión en nuevas tecnologías	04
DEGL04	Renta Per Cápira	Existente	Incremento en el poder adquisitivo de los demandantes	Programas de marketing y publicidad	04
DEGL05	Devaluación	En Incremento	Pérdida de valor en las herramientas de trabajo (vehículos, visiómetros)	Renovación de la maquinaria	01
DIMENSIÓN POLÍTICA					
DPGL 06	Expansión de mercado	En Proceso	Aumento de demanda	Aumento del marketing estratégico	04
DPGL 07	Tratados Internacionales	Disminución	Proceso de limitación tecnológica y científica	Firma de Contratos de capacitación con profesionales extranjeros	04
DPGL 08	Riesgo País	Incremento	Falta de Inversión en el Sector Empresarial	Indiferente	04

DPGL 09	Aranceles de importación	Existentes	Incremento en el costo de la maquinaria (vehículos)	Acuerdos comerciales con proveedores (concesionarias)	01, 04
DPGL 10	Restricciones a la exportación	Existentes	Escasez de maquinaria (vehículos)	Diseño de programas auxiliares para la adquisición de maquinaria (vehículos)	01, 04
DIMENSIÓN LEGAL					
DLGL 11	Reforma en la Constitución Política del Estado	Regulación de los artículos que contienen la constitución	Modificación en las leyes	Adoptar las nuevas leyes	01, 05
DLGL 12	Reforma de la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial	Reforma continua	Cambio del programa de estudio	Reforma del programa de enseñanza a alumnos y capacitación de los instructores.	01, 05
DLGL 13	Reforma del salario mínimo vital	Regula de pagos de salarios	Regula el pago de los salarios, que sean correctos y oportunos de acuerdo a la actividad que realiza el trabajador	Pago de los salarios de acuerdo a la nueva reforma	04
DLGL 14	Reforma de días festivos	Regula los días festivos	Reducción de días laborables	Elaboración de cronograma conforme a la reforma de días festivos	04
DLGL 15	Licencias municipales	Existentes	Adquisición de la licencia municipal	Cumplimiento de la adquisición de la licencia municipal	01,04
DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL					
DSGL 16	Ubicación geográfica	Estratégica	Búsqueda de sitios estratégicos	Empresa ubicada en la zona central del país	05

DSGL 17	Desempleo	En Incremento	Reducción de la demanda	Aumento del marketing estratégico	05
DSGL 18	Pobreza	Existentes	Reducción de la demanda	Implementación de ofertas	05
DSGL 19	Delincuencia	En incremento	Peligro en los vehículos	Implementación de seguridad y rutas	04
DSGL 20	Estilos de vida	Existentes	Selección de una capacitación de acuerdo al consumidor	Enfocarse en toda la población	02
DSGL 21	Envejecimiento de la población	En crecimiento	Disminución de demandantes	Incentivar a todas las clases de consumidores	02
DSGL 22	Inserción laboral de mujeres	En crecimiento	Cumplimiento de la ley	Contratación de mujeres	02
DSGL 23	Inserción laboral de personas con capacidades especiales	En crecimiento	Cumplimiento de la ley	Contratación de personas con capacidades especiales	02
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA					
DTGL 24	Maquinaria punta	Existentes	Modernización de los vehículos dentro de un periodo determinado	Adquisición de vehículos 0 km y de visiómetros eficientes	01,02
DTGL 25	Internet	En Incremento	Comunicación adecuada a nivel nacional	Creación de página web	01, 02
DTGL 26	Nuevos servicios de la competencia internacional	En incremento	Ideas de innovación	Aumento de servicios	01, 02
DTGL 27	Nuevas Herramientas de trabajo	En incremento	Mejoramiento del servicio	Adquisición de nuevos visiómetros	01, 02

DTGL 28	Difusión mediante medios	En incremento	Aumento en la demanda	Bombardeo publicitario a nivel nacional	01, 02
DIMENSIÓN FÍSICA (Medio Ambiental)					
DFGL 29	Mal Estado de las Carreteras	En incremento	Incremento en los gastos de mantenimiento de vehículos	Indiferente	01,05
DFGL 30	Cambios climáticos	Existentes	Posibles accidentes por el mal tiempo	Suspensión de labores	01,05
DFGL 31	Contaminación	En incremento	Cambios en los vehículos	Búsqueda de autos que no eliminen smock en exceso	01,05
DFGL 32	Calentamiento global	En incremento	Cambios ambientales a futuro	Búsqueda de autos que no eliminen smock en exceso	01,05
DFGL 33	Reforma medio ambiental	Evolución de las reformas medio ambientales	Futuros problemas ambientales	Cumplimiento de lo dispuesto en cuanto al medio ambiente	01,05

FUENTE: ESCUELA DE CONDUCCIÓN "CENTER DRIVE

ELABORADO: La Autora

INFORMANTES	
01	Directivo
02	Empleadores y trabajadores
03	Clientes Externos
04	Base de Datos
05	Círculo de calidad

MACRO ENTORNO

En el análisis del Macro entorno se pretende identificar y analizar las variables y los indicadores que influyen a la empresa partir del ámbito nacional, tomando en cuenta las diferentes instancias que contienen a dichas variables.

Así tenemos:

- Dimensión Económica
- Dimensión Política
- Dimensión Legal
- Dimensión Sociocultural
- Dimensión Tecnológica
- Dimensión Ambiental

DIMENSIÓN ECONÓMICA

En la Dimensión Económica se analizan variables e indicadores económicos nacionales que influyen al comportamiento de la empresa. Como sabemos nuestro país mantiene una economía pequeña, por tal motivo los cambios en las tasas que miden nuestra economía pueden ser causa de variaciones en la actividad económica, es decir se alteran la oferta y demanda. Entre las variables más importantes podemos considerar a:

- El Producto Interno Bruto (PIB)
- Los Impuestos (SRI)
- La Población Económicamente Activa (PEA), etc.

DIMENSIÓN POLÍTICA

La Dimensión Política contiene a las variables que desde el ámbito nacional, regional, provincial y local son políticamente influyentes al desarrollo del accionar la empresa; estos factores son políticas reguladoras que trascienden en la puesta en marcha de la actividad empresarial, que pueden presentarse como impedimentos para mantener la antigua forma de llevar a cabo las actividades de la empresa. Así podemos tomar en cuenta a las siguientes variables:

- Aranceles de Importación
- Tratados Internacionales
- Riesgo País, etc.

DIMENSIÓN LEGAL

La Dimensión Legal a menudo puede imponer condiciones adicionales de normas desde el ámbito nacional, regional, provincial y local, como Reformas Legales, Decretos Municipales, etc.; y podemos tomar en cuenta variables como las siguientes:

- Reformas en el Código Penal
- Reforma en el Código Civil, etc.

DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

La Dimensión Sociocultural no abarca una gran cantidad de factores, los más significativos se presentaron en los años 70, con la integración laboral de las mujeres, los derechos de los trabajadores, etc. Es por eso que en este ámbito han existido cambios realmente relevantes en la sociedad. Podemos numerar variables como:

- Nivel de Educación
- Estilo de vida
- Actitud hacia el dinero, etc.

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

En la Dimensión Tecnológica podemos catalogar a factores que constantemente sufren de cambios, ya que en la actualidad la tecnología día a día sigue creciendo y se mantiene en auge, debido a que la competencia puede aprovechar esta variable para tomar ventaja frente a las demás empresas de su misma línea de productos. El avance tecnológico no solo sirve para optimizar recursos, sino también encamina a la empresa a

satisfacer eficaz y eficientemente las necesidades de la sociedad. Podemos numerar variables como:

- Maquinaria de punta
- Internet
- Control computarizado para el personal, etc.

DIMENSIÓN AMBIENTAL – FÍSICA

La Dimensión Ambiental – Física, en la actualidad se considera como indispensable, debido a los cambios ambientales que han surgido por el calentamiento global; por dicha razón se busca reducir el nivel de contaminación y el cuidado del medio ambiente.

Así podemos tomar en cuenta a las siguientes variables:

- Reforma medio ambiental
- Contaminación
- Cambios climáticos, etc.

TABLA N° 4
ANALISIS EXTERNO (MACROENTORNO)

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTE
DIMENSIÓN ECONÓMICA					
DEMA 01	Inflación	En Incremento	Incremento en el costo de las herramientas de trabajo	Mantener los precios	04
DEMA 02	Devaluación	En Incremento	Pérdida de valor en las herramientas de trabajo (vehículos, visionaros)	Renovación de la maquinaria	04
DEMA 03	Tipos de interés	Existentes	Los intereses al momento de adquirir crédito para la compra de los vehículos	Cancelar el crédito e interés a tiempo para evitar otros recargos	01,04
DEMA 04	Impuestos	Existentes	Pago de impuestos que establece el SRI	Pago puntual de los impuestos	01,04
DEMA 05	Tasa Activa	Existentes	Pago de intereses en préstamos bancarios	Disminuir los gastos en la zona administrativa	04
DEMA 06	Tasa Pasiva	Existentes	Incremento del dinero depositado en cuentas corrientes	Depósito en la cuenta corriente de la empresa, una parte de las utilidades obtenidas cada trimestre.	04
DEMA 07	PIB	Existentes	Incremento de los ingresos de la demanda	Programas de marketing y publicidad	04
DEMA 08	Renta Per Cápita	Existentes	Incremento en el poder adquisitivo de los demandantes	Programas de marketing y publicidad	03, 04
DEMA 09	Confianza del consumidor y del inversor	Existentes	Estabilidad de ingresos de los demandantes	Planificación de acciones estratégicas de ventas	03
DEMA 10	Niveles de Inventario	Incremento	Incremento en la demanda promedio	Compra de maquinaria, herramientas y contratación de personal	01,02
DEMA 11	Tasas de cambio de moneda	Existentes	Estabilidad económica	Inversión en nuevas tecnologías	04
DEMA 12	Balanza Comercial	Disminución	Incremento del costo de la maquinaria	Disminución en la inversión en infraestructura	04

DEMA 13	Salud financiera y política de los socios comerciales	Disminución	Disminución de la demanda	Diseño de programas alternativos para cumplir con las expectativas cuantitativas de la empresa	03
DEMA 14	Balanza de Transferencias	Disminución	Disminución de ingresos en los demandantes económicamente dependientes del exterior	Diseño de programas para los pagos diferidos del valor total por el servicio.	04
DEMA 15	PEA	Incremento	Incremento de la demanda promedio	Programas de publicidad y promoción dentro de instituciones educativas	04
DIMENSIÓN POLÍTICA					
DPMA 16	Expansión de mercado	En Proceso	Aumento de demanda	Aumento del marketing estratégico	01,02
DPMA 17	Acuerdos entre escuelas de conducción para choferes no profesionales	En Proceso	Desarrollo y mejora de las estructuras de las escuelas	Búsqueda de beneficios para las escuelas de conducción del Ecuador	01
DPMA 18	Tratados Internacionales	Disminución	Proceso de limitación tecnológica y científica	Firma de Contratos de capacitación con profesionales extranjeros	01
DPMA 19	Clima político	Disminución	Limitaciones en el desarrollo de la actividad comercial.	Indiferente	01,02
DPMA 20	Nivel de actividad del gobierno	Incremento	Control de las importaciones de vehículos	Acuerdos comerciales con proveedores (concesionarias)	01

DPMA 21	Estabilidad Política	Existente	Estabilidad y equilibrio en el área empresarial	Implementación de nuevas tecnologías	04
DPMA 22	Riesgo País	Incremento	Falta de Inversión en el Sector Empresarial	Indiferente	04
DPMA 23	Deuda Externa	Existente	Disminución de la otorgación de créditos al país	Mejoramiento en la prestación del servicio	04
DPMA 24	Acuerdos Bilaterales	Existente	Disminución de la probabilidad del incremento excesivo en el costo de la maquinaria(vehículos)	Acuerdo mediante los proveedores con las agencias de distribución directa de maquinaria(vehículos)	01
DPMA 25	Nivel de impuestos corporativos y personales	Existente	Incremento en el pago de impuestos	Reducción de gastos administrativos y mejoramiento en la prestación del servicio	01, 02
DPMA 26	Impuestos	En proceso	Aumento de gastos sobre tarifas impositivas	Reducción de gastos administrativos	01, 02
DPMA 27	Aranceles de importación	Existentes	Incremento en el costo de la maquinaria (vehículos)	Acuerdos comerciales con proveedores (concesionarias)	04

DPMA 28	Restricciones a la exportación	Existentes	Escasez de maquinaria (vehículos)	Diseño de programas auxiliares para la adquisición de maquinaria (vehículos)	04
DPMA 29	Restricciones en flujos financieros internacionales	Existentes	Falta de inversión extranjera por ende falta de fuentes de trabajo	Unión de Escuelas No Profesionales en el País	04
DPMA 30	Redistribución de la Renta	Existentes	Incremento en la riqueza de los demandantes	Programas de publicidad	01
DPMA 31	Políticas de Hidrocarburos	En proceso	Mejoramiento en el rendimiento de la maquinaria(vehículos)	Mantenimiento periódico de los vehículos	04
DIMENSIÓN LEGAL					
DLMA 32	Regulación de la conformación de compañías	Existentes	Modificaciones en las actividades realizadas en la escuela	Adopción de las nuevas reglas, procedimientos y trámites a realizar	01,04
DLMA 33	Regulación del pago del impuesto a la renta de acuerdo a los ingresos	Regula las actividades micro empresariales al cálculo del impuesto a la renta por IVA	Reducción de las utilidades del ejercicio	Pago adecuado del impuesto a la renta de acuerdo a la ganancia y al porcentaje aplicable	01
DLMA 34	Reformas de las obligaciones de los comerciantes en las diferentes operaciones	Regulación de las obligaciones de los comerciantes en las diferentes operaciones	Indiferente	Indiferente	01
DLMA 35	Reformas de la relación patrono – trabajador	Regulación de la relación patrono - trabajadores	Contratos de trabajo	Verificar que todo esté de acuerdo a las reformas	01

DLMA 36	Reforma en el Código de Procedimiento Penal	Existentes	Indiferente	Indiferente	04
DLMA 37	Reforma en el Código de Procedimiento Civil	Existentes	Cambios en la constitución de la empresa	Indiferente	04
DLMA 38	Reformas en el Código Penal	Existentes	Indiferente	Indiferente	01, 02
DLMA 39	Reforma en el Código Civil	Existentes	Indiferente	Indiferente	01, 02
DLMA 40	Reforma en la constitución política del estado	Regulación de los artículos que contienen la constitución	Modificación en las leyes	Adoptar las nuevas leyes para llevar	01. 04
DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL					
DSMA 42	Ubicación geográfica	En incremento	Búsqueda de sitios estratégicos	Empresa ubicada en la zona central del país	05
DSMA 43	Estilo de vida	Existentes	Selección del tipo de capacitación	Tratar de satisfacer las necesidades de los consumidores	03, 05
DSMA 44	Actitud hacia el dinero	En crecimiento	Capacidad adquisitiva de los demandantes	Indiferente	03
DSMA 45	Nivel de Educación	Existentes (Anexo 29)	Incidencias en la obtención de la licencia de conducir	Incentivar en la educación en los estudiantes	03,05
DSMA 46	Hábitos	Existentes	Indiferente	Indiferente	03, 05
DSMA 47	Creencias	Existentes	Indiferente	Indiferente	03, 05
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA					
DTMA 48	Maquinaria de punta	Existentes	Modernización de los vehículos dentro de un periodo determinado	Adquisición de vehículos 0 km	01,02

DTMA 49	Internet	En Incremento (Anexo 30)	Comunicación adecuada entre ofertantes y demandantes	Creación de página web	01,02
DTMA 50	Falta de Seguridad	En incremento	Posibles robos de herramientas	Contratación de guardias de seguridad	01,02
DTMA 51	Monitoreo	En incremento	Facilidad de ubicación de los vehículos	Red satelital que monitoree la ubicación de los vehículos	01,02
DTMA 52	Nuevas Herramientas de trabajo	En incremento	Mejoramiento del servicio	Adquisición de nuevos visiómetros	01,02
DTMA 53	Control computarizado para el personal	En incremento	Facilidad para el registro de asistencia	Control de asistencia por huella digital	01,02
DTMA 54	Manejo de paquetes contables computarizadas	Existentes (Anexo 31)	Mejor control en cuanto	Indiferente	01,02
DTMA 55	Comunicación empresa-instructor	En incremento	Mejor comunicación entre las partes	Incremento de intercomunicadores	01,02
DTMA 56	Nuevos servicios de la competencia	En incremento	Baja en la demanda	Aumento de servicios	01,02
DTMA 57	Accesibilidad a la información	En incremento	Mejor conocimiento del entorno	Incrementar estrategias de mercado	01,02
DTMA 58	Bloqueo satelital	En proceso	Control de los vehículos	Contrato a empresa aseguradora	01,02

DTMA 59	Intranets y extranets	En proceso	Comunicación empresa- trabajadores y empresa- proveedores	Incremento de sistemas informáticos	01,02
DTMA 60	Difusión mediante medios	En incremento (Anexo 32)	Aumento en la demanda	Bombardeo publicitario	01,02
DTMA 61	Presupuestos para investigación y desarrollo	En incremento	Mejor manejo de recursos	Manejo de presupuestos por personas especializadas	01,02
DIMENSIÓN FÍSICA (Medio Ambiental)					
DFMA 62	Mal Estado de las Carreteras	En incremento	Incremento en los gastos de mantenimiento de vehículos	Indiferente	01,05
DFMA 63	Cambios climáticos	Existentes	Posibles accidentes labores por el mal tiempo	Suspensión de labores	01,05
DFMA 64	Contaminación	En incremento	Cambios en los vehículos	Búsqueda de autos que no eliminen smock en exceso	01,05
DFMA 65	Calentamiento global	En incremento	Cambios en los vehículos	Búsqueda de autos que no eliminen smock en exceso	01,05
DFMA 66	Exceso de calor	Temporal	Más gasto de gasolina	Indiferente	01,05
DFMA 67	El invierno	Temporal	Posibles accidentes labores por el mal tiempo	Indiferente	01,05
DFMA 68	Escasez de gasolina	Temporal	Interrupción de labores	Búsqueda de pactos con gasolineras	01,05
DFMA 69	Reforma medio ambiental	Evolución de las reformas ambientales	Futuros problemas ambientales	Cumplimiento de lo dispuesto en cuanto al medio ambiente	01,05
DFMA 70	Movimiento verde	Existentes	Protección medioambiental	Cumplimiento de programas	01,05
DFMA 71	Administración del gobierno en los recursos naturales	Existentes	No manejo libre de decisiones	Adopción de las leyes	01,05

MICRO ENTORNO

El Micro entorno es básicamente el entorno específico de la empresa, en donde podemos señalar los factores influyentes más cercanos a la empresa.

Las Dimensiones que se encuentran el Micro entorno son las siguientes:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Mercado

SECTOR

El Sector es el conjunto de empresas que se dedican a la oferta de un producto de cierta línea; como por ejemplo las empresas de fertilizantes de plantas pertenecen al Sector Agrícola.

CLIENTES

Los Clientes en sí son los demandantes o personas que requieren de los productos que ofrecen las empresas de cierto sector.

Dentro de los tipos de clientes podemos encontrar los siguientes:

- **Clientes Reales:** Son los clientes que actualmente están demandando el producto que ofrece la empresa.
- **Clientes Potenciales:** Son los clientes que demandarán el producto a futuro.
- **Clientes Cautivos:** Son aquellos que requieren los productos, sin embargo no pueden acceder a los mismos.

PROVEEDORES

Los Proveedores son los encargados de abastecer a la empresa de los insumos necesarios para fabricar sus bienes u ofrecer sus servicios. También aportan los inmuebles, materias primas, fuerza de trabajo, etc.

COMPETENCIA

La Competencia involucra a las empresas que ofrecen sus productos en el mismo sector de nuestra empresa, tomando únicamente las semejantes en cuanto al Capital, la Tecnología, el Talento Humano, etc.

Es de gran utilidad el conocimiento y análisis de la competencia, ya que a través del mismo podemos identificar las fortalezas y debilidades que de pronto puede tener nuestra empresa.

MERCADO

El Mercado involucra la interacción entre la oferta y la demanda de productos (bienes o servicios), es el encuentro de la empresa con los clientes, proveedores y competidores.

TABLA N° 5
ANALISIS EXTERNO (MICROENTORNO)

CODIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTE
CLIENTES					
CLMI 01	Potenciales	En incremento	Incremento de la cuota de Mercado	Propuesta de Promociones mediante publicidad	01,04,05
CLMI 02	Reales	En incremento	Aumento de usuarios activos	Compra de más vehículos y contratación de más personal capacitado	01,04,05
CLMI 03	Cautivos	En incremento	Incremento de expectativas de mercado	Indiferente	01,04,05
PROVEEDORES					
PMI 04	Abastecimiento de productos	A tiempo	Normalidad en las actividades	Continuar con el mismo proveedor	01,05
PMI 05	Ofrecimiento de promociones	Existentes	Mas producto menos costo	Uso de las promociones	01,05
PMI 06	Otorgar descuentos	Existentes	Baja en el momento de pago	Aumento en el pedido	01,05
PMI 07	Financiamiento de pago	Existentes	Mejoramiento en la liquidez	Invertir en más herramientas de trabajo	01,05
COMPETENCIA					
COMI 08	Producto	Existente	Atributos de productos iguales	Mejoramiento de atributos del producto	01,04,05

COMI 09	Precio	Existente	Limitación de competencia por precios de empresas rivales iguales	Aumentar el volumen de ventas con marketing mix	01,04,05
COMI 10	Distribución	En crecimiento	Distribución de los consumidores por poca extensión en el país	Enfocarnos en las 3 clases de cliente existentes	01,04,05
COMI 11	Comunicación	En crecimiento	Distracción de los clientes existentes con la comunicación de otras empresas	Buscar medios más adecuados y de interés para la colectividad	01,04,05
COMI 12	El servicio	Existente	Servicios similares	Mejora de servicio	01,02,03
MERCADO					
MMI 13	Necesidades	Existentes	Restricciones por limitaciones	Mejora de infraestructura, personal y vehículos para satisfacer las necesidades de los demandantes	01,04,05
MMI14	Motivaciones	En crecimiento	Incentivos de otras empresas	Incremento en el marketing mix	01,04,05
MMI 15	Hábitos de consumo	Existentes	Tendencia a un consumo específico	Segmentación socioeconómica	01,04,05

FUENTE: ESCUELA DE CONDUCCIÓN "CENTER DRIVE

ELABORADO: La Autora

MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA

La Matriz de Impacto y Ocurrencia tiene como objetivo la reducción de los Factores Claves (todas las variables que se identifican y analizan en globalización, macro y microentorno) a Factores Estratégicos (todas las variables que se identifican y analizan en globalización, macro y microentorno, que inciden a nivel medio y alto en el comportamiento y desarrollo de la misma).

GLOBALIZACION

TABLA N° 6

IMPACTO	ALTO	DEGL 01 / DGL 09 / DPGL 07 / DLGL 12 / DLGL 13 / DSGL 17 / DTGL 28	DEGL 03 / DLGL 14 / DSGL 23 / DSGL 24 / DTGL 29	DFGL 30 / DFGL 34
	MEDIO	DEGL 04 / DPGL 06 / DPGL 09 / DTGL 25	DEGL 02 / DPGL 10 / DSGL 18 / DSGL 19	DPGL 08 / DLGL 15 / DLGL 16 / DTGL 27 / DFGL 32
	BAJO	DPGL 11 / DSGL 21	DPGL 05 / DSGL 20 / DTGL 26 / DFGL 31	DPGL 07 / DSGL 22 / DFGL 33
		ALTO	MEDIO	BAJO
		OCURRENCIA		

FUENTE: MATRIZ GLOBALIZACION

ELABORADO: La Autora

MACROENTORNO

TABLA N° 7

IMPACTO	ALTO	DEMA 01 / DEM A 02 / DEM A 05 / DPMA 16 DPMA 21 / DPMA 25 / DPMA 26 / DLMA 40 / DLMA 41 / DTMA 48 / DTMA 56 / DTMA 60	DEMA 03 / DEM A 08 / DEM A 09 / DEM A 12 / DPMA 18 / DPMA / DSMA 4427 / DLMA 32 / DLMA 33 / DSMA 42 / DTMA 51 / DTMA 52 / DTMA 55	DEMA 13 / DEM A 14 / DEM A 15 DPMA 22 / DPMA 24 / DPMA 27 / DPMA 28 / DLMA 34 / DTMA 50 / DTMA 57 / DFMA 62 / DFMA 70
	MEDIO	DEMA 04 / DPMA 19 DPMA 20 / DPMA 31 / DTMA 61	DEMA 07 / DPMA 17 / DLMA 35 / DSMA 43 / DTMA 53 / DTMA 54 / DTMA 59	DEMA11 / DPMA 19 / DPMA 23 / DPMA 30 / DSMA 45 / DTMA 58
	BAJO	DSMA 47 / DFMA 71	DEMA 10 / DSMA 46 / DFMA 67 / DFMA 68 / DFMA 69	DEMA 06 / DLMA 36 / DLMA 37 / DLMA 38 / DLMA 39 / DTMA 49 / DFMA 63 / DFMA 64 / DFMA 65 / DFMA 66
		ALTO	MEDIO	BAJO
		OCURRENCIA		

FUENTE:MATRIZ DE MACROENTORNO

ELABORADO: La Autora

MICROENTORNO

TABLA N° 8

IMPACTO	ALTO	CLMI 01 / CLMI 02 / PMI 04 / PMI 07 / MMI 13	CLMI 03 / PMI 05 / COMI 10 / COMI 11	PMI 06 / MMI 14
	MEDIO	COMI 08 / COMI 12	COMI 09	
	BAJO		MMI 15 / MMI 16	
		ALTO	MEDIO	BAJO
		OCURRENCIA		

FUENTE:MATRIZ DE MICROENTORNO

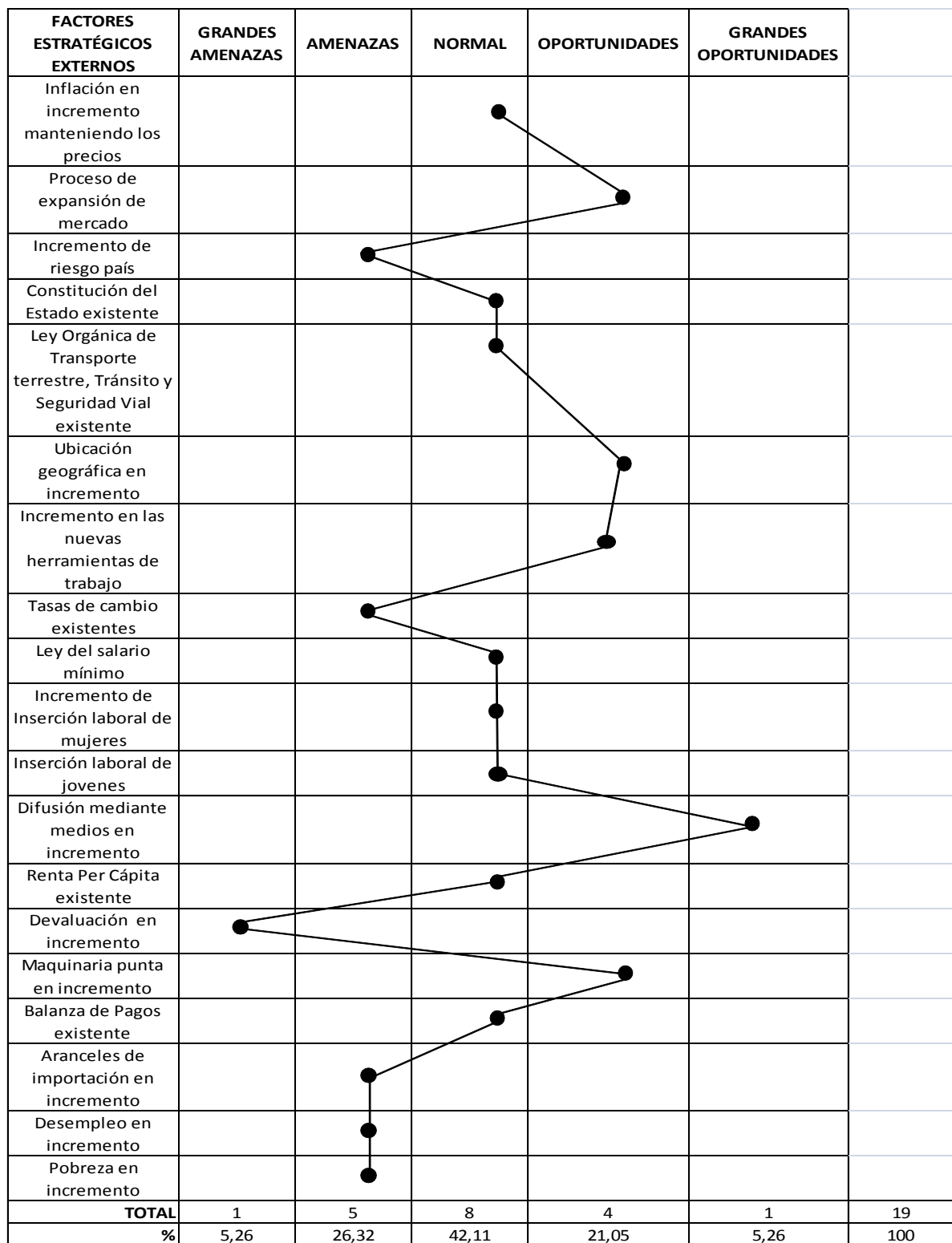
ELABORADO: La Autora

MATRIZ DEL PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

La Matriz del Perfil Estratégico Externo nos ayuda a determinar las grandes amenazas, amenazas, equilibrio, oportunidades y las grandes oportunidades en función de los factores estratégicos externos.

GLOBALIZACIÓN

GRÁFICO N° 5



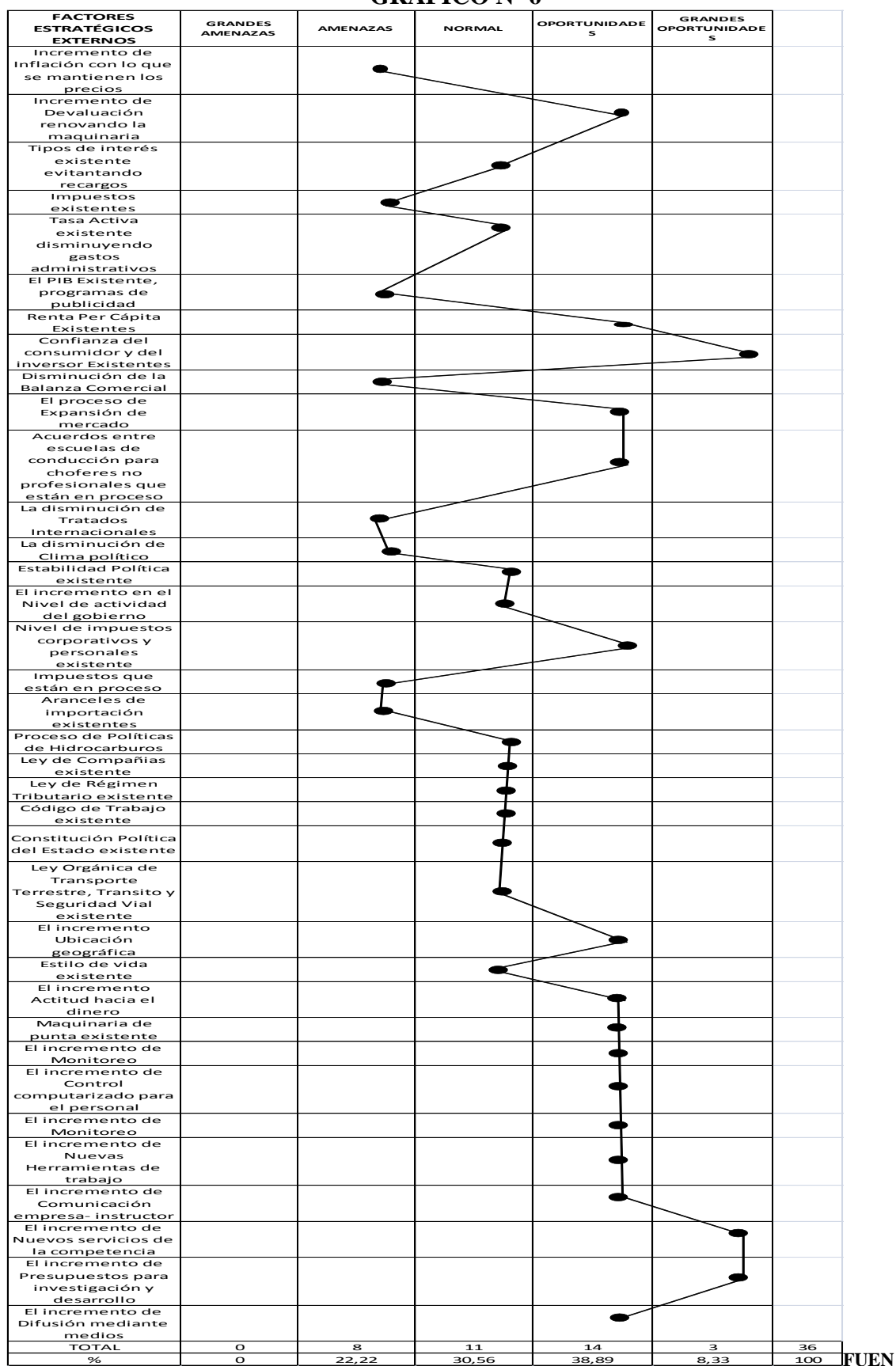
FUENTE: MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA

ELABORADO: La Autora

ANÁLISIS:

Las grandes amenazas son el 5,26%, las amenazas son el 26,32%, lo normal es el 42,11%, las oportunidades son el 21,05 y las grandes oportunidades son el 5,26%.

MACROENTORNO GRÁFICO N° 6



TE: MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA

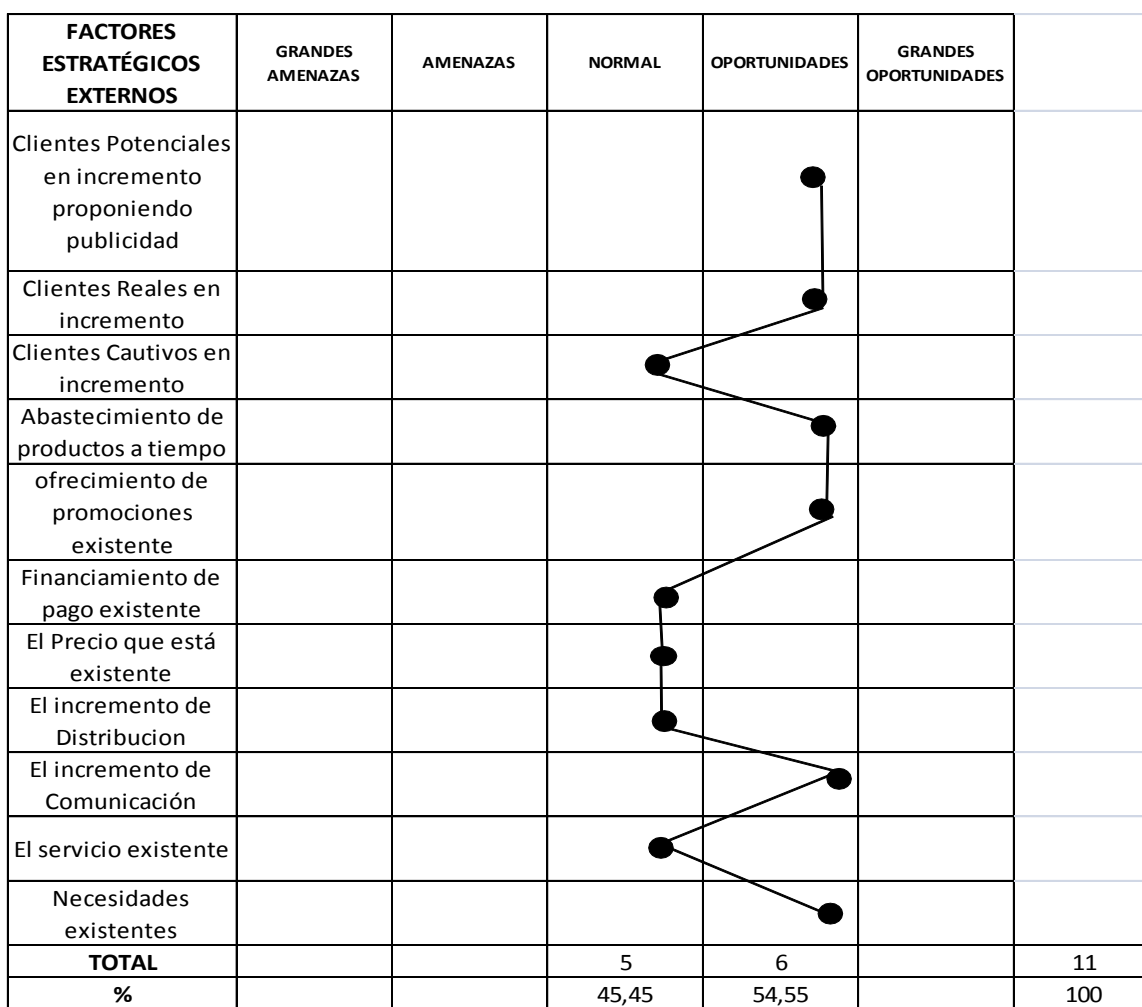
ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS:

Las grandes amenazas son el 0%, las amenazas son el 22,22%, lo normal es el 30,56%, las oportunidades son el 38,89% y las grandes oportunidades son el 8,33%.

MICROENTORNO

GRÁFICO N° 7



FUENTE: MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA

ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS:

Las grandes amenazas son el 0%, las amenazas son el 0%, lo normal es el 45,45%, las oportunidades son el 54,55% y las grandes oportunidades son el 0%.

MATRIZ DE CAPACIDAD DE RESPUESTA EXTERNA

La Matriz de Capacidad de Respuesta Externa nos ayuda a cuantificar las variables para así analizar de qué manera la empresa se relaciona con la sociedad.

TABLA N° 9

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PESO DEL IMPACTO		CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	CALIFICACIÓN PONDERADA DE LA RESPUESTA
	PESO ESPECÍFICO	IMPORTANCIA PONDERADA		
Inflación en incremento manteniendo los precios	12	0,01403509	2	0,02807018
Proceso de expansión de mercado	12	0,01403509	3	0,04210526
Incremento de riesgo país	15	0,01754386	3	0,05263158
Reforma en la Constitución del Estado existente	15	0,01754386	3	0,05263158
Reforma de La Ley Orgánica de Transporte terrestre, Tránsito y Seguridad Vial existente	15	0,01754386	3	0,05263158
Ubicación geográfica en incremento	15	0,01754386	5	0,0877193
Incremento en las nuevas herramientas de trabajo	15	0,01754386	5	0,0877193
Tasas de cambio existentes	9	0,01052632	2	0,02105263
Reforma en la Ley del salario mínimo	15	0,01754386	4	0,07017544
Incremento de Inserción laboral de mujeres	12	0,01403509	4	0,05614035

Inserción laboral de jóvenes	15	0,01754386	3	0,05263158
Difusión mediante medios en incremento	15	0,01754386	5	0,0877193
Renta Per Cápita existente	15	0,01754386	3	0,05263158
Devaluación en incremento	15	0,01754386	3	0,05263158
Maquinaria punta en incremento	15	0,01754386	4	0,07017544
Balanza de Pagos existente	6	0,00701754	4	0,02807018
Aranceles de importación en incremento	15	0,01754386	5	0,0877193
Desempleo en incremento	15	0,01754386	3	0,05263158
Pobreza en incremento	15	0,01754386	3	0,05263158
Incremento de Inflación con lo que se mantienen los precios	9	0,01052632	5	0,05263158
Incremento de Devaluación renovando la maquinaria	15	0,01754386	3	0,05263158
Tipos de interés existente evitando recargos	15	0,01754386	4	0,07017544
Impuestos existentes	15	0,01754386	5	0,0877193
Tasa Activa existente disminuyendo gastos administrativos	15	0,01754386	4	0,07017544
El PIB Existente, programas de publicidad	9	0,01052632	4	0,04210526
Renta Per Cápita Existentes	15	0,01754386	4	0,07017544

Confianza del consumidor y del inversor Existentes	15	0,01754386	5	0,0877193
Disminución de la Balanza Comercial	6	0,00701754	3	0,02105263
El proceso de Expansión de mercado	12	0,01403509	3	0,04210526
Acuerdos entre escuelas de conducción para choferes no profesionales que están en proceso	15	0,01754386	3	0,05263158
La disminución de Tratados Internacionales	12	0,01403509	3	0,04210526
La disminución de Clima político	15	0,01754386	5	0,0877193
Estabilidad Política existente	15	0,01754386	2	0,03508772
El incremento en el Nivel de actividad del gobierno	15	0,01754386	5	0,0877193
Nivel de impuestos corporativos y personales existente	12	0,01403509	5	0,07017544
Impuestos que están en proceso	12	0,01403509	2	0,02807018
Aranceles de importación existentes	15	0,01754386	3	0,05263158
Proceso de Políticas de Hidrocarburos	15	0,01754386	3	0,05263158
Reforma en la Ley de Compañías existente	15	0,01754386	5	0,0877193
Reforma en la Ley de Régimen Tributario existente	15	0,01754386	5	0,0877193
Reforma en el Código de Trabajo existente	15	0,01754386	5	0,0877193

Reforma en la Constitución Política del Estado existente	15	0,01754386	4	0,07017544
Reforma en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial existente	15	0,01754386	5	0,0877193
El incremento Ubicación geográfica	12	0,01403509	2	0,02807018
Estilo de vida existente	9	0,01052632	2	0,02105263
El incremento Actitud hacia el dinero	9	0,01052632	3	0,03157895
Maquinaria de punta existente	15	0,01754386	3	0,05263158
El incremento de Monitoreo	6	0,00701754	4	0,02807018
El incremento de Control computarizado para el personal	12	0,01403509	5	0,07017544
El incremento de Nuevas Herramientas de trabajo	12	0,01403509	5	0,07017544
El incremento de Comunicación empresa- instructor	12	0,01403509	5	0,07017544
El incremento de Nuevos servicios de la competencia	15	0,01754386	4	0,07017544
El incremento de Presupuestos para investigación y desarrollo	12	0,01403509	5	0,07017544
El incremento de Difusión mediante medios	15	0,01754386	5	0,0877193

Clientes Potenciales en incremento proponiendo publicidad	15	0,01754386	5	0,0877193
Clientes Reales en incremento	15	0,01754386	5	0,0877193
Clientes Cautivos en incremento	12	0,01403509	4	0,05614035
Abastecimiento de productos a tiempo	9	0,01052632	5	0,05263158
ofrecimiento de promociones existente	9	0,01052632	3	0,03157895
Financiamiento de pago existente	15	0,01754386	5	0,0877193
El Precio que está existente	15	0,01754386	5	0,0877193
El incremento de Distribución	9	0,01052632	4	0,04210526
El incremento de Comunicación	15	0,01754386	5	0,0877193
El servicio existente	12	0,01403509	2	0,02807018
Necesidades existentes	12	0,01403509	4	0,05614035
	855	1		3,91929825

FUENTE: MATRIZ DE PERFIL ESTRATEGICO EXTERNO

ELABORADO: La Autora

ANÁLISIS:

La Cantidad de 3,9192 representa la capacidad de respuesta que tiene la empresa frente a los factores estratégicos externos, lo que implica que la empresa se desarrolla en función al entorno, lo que significa que está preparada para el futuro, también está inmerso el hecho de que la empresa trabaja en un sistema abierto.

4.2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

El Análisis Estratégico Interno, identifica los factores que procediendo de la propia empresa, logran identificar las fortalezas, debilidades y carencias.

TALENTO HUMANO

En el Talento Humano se toma en cuenta:

- Preparación y capacitación al talento humano
- Dominio en la toma de decisiones
- Tiempo en el cargo
- Experiencia en cuanto a la dirección y a la gestión

ORGANIZACIÓN

En la organización se toma en cuenta:

- Valores corporativos
- Creencias empresariales

MARKETING

En Marketing se toma en cuenta:

- Producto (características)
- Precio (Política de precios de la empresa)
- Comunicación (publicidad, promoción, servicio y atención al cliente, relaciones públicas)
- Distribución y sus medios

FINANZAS

En las Finanzas se toma en cuenta:

- Utilidad neta
- Rotación del capital
- Rentabilidad
- Liquidez
- Líneas de crédito
- Capacidad de Endeudamiento

TECNOLOGÍAS

En las Tecnologías se toma en cuenta:

- Tecnología
- Distribución de la Planta

INVESTIGACIÓN + DESARROLLO + INNOVACIÓN (I+D+I)

- Estudios de mercado
- Innovación

MATRIZ DE ANÁLISIS EXTRATÉGICO INTERNO

TABLA N° 10

<i>CODIGO</i>	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTE
<i>TALENTO HUMANO</i>					
<i>HAI01</i>	Personal Administrativo	Con experiencia	Desarrollo de actividades responsables	Capacitación permanente	01
<i>HAI02</i>	Personal de Instrucción	Con experiencia	Desarrollo de actividades con conocimientos	Capacitación permanente	01
<i>HAI03</i>	Directivos	Con experiencia	Desarrollo de actividades encaminadas a cumplir objetivos	Capacitación permanente	01
<i>HAI04</i>	Personal de seguridad y aseo	Existente	Desarrollo de actividades en favor de la empresa	Capacitación permanente	01
<i>ORGANIZACIÓN</i>					
<i>OAI05</i>	Valores Corporativos	Existente	Mejor ambiente laboral	Implantación y desarrollo de los valores	01
<i>MARKETING</i>					
<i>MAI06</i>	Precio	Existente en el mercado	Posicionamiento de la empresa	Búsqueda de información de la competencia	02
<i>MAI07</i>	Comunicación	En incremento	Posicionamiento de la empresa	Propuesta de Promociones mediante publicidad	02
<i>MAI08</i>	Distribución	En incremento	Mejor servicio al cliente	Aumento del servicio los fines de semana en los cantones	03
<i>FINANZAS</i>					

<i>FAI09</i>	Liquidez	Existentes	Capacidad de pago a corto plazo	Mantener un control de los activos y pasivos corrientes	01
<i>FAI10</i>	Rentabilidad	Existentes	Capacidad de pago a largo plazo	Mantener un control de los activos y pasivos no corrientes	01
<i>FAI11</i>	Utilidad	En incremento	Aumento de capital	Mantener las estrategias existentes	01
<i>FAI12</i>	Capacidad de endeudamiento	Existentes	Existencia de liquidez y rentabilidad	Posibles endeudamientos con el fin de invertir	01
TECNOLOGIA					
<i>TAI13</i>	Maquinaria	Existente	Crecimiento de servicios	Relacionar las distintas tecnologías y disponibles o accesibles para la empresa	02
<i>TAI14</i>	Liderazgo tecnológico	En crecimiento	Alcanzar el liderazgo	Mantenerse en la vanguardia a través de innovaciones sucesivas	01, 05
<i>TAI15</i>	Seguidor	En crecimiento	Innovación de recursos	Seguimiento de cerca al líder, evitando los riesgos de ser el primero y los costes de investigación	01,02
<i>TAI16</i>	Adquisición de tecnología	En incremento	Crecimiento productivo	Adecuada para la empresa con una fuerte posición.	01,05

TAI17	Nicho tecnológico	Existente	Superioridad sobre competidores	Especializarse en un número limitado de tecnologías claves y emergentes.	01
TAI18	Reconversión	Existente	Adaptación a la demanda del mercado	Especialización en un cierto número de tecnologías críticas	01
INVESTIGACION + DESARROLLO + INNOVACION					
IDIAI19	Investigación de mercados	Permanente	Desarrollo empresarial	Realizar investigaciones e innovaciones	01,05
IDIAI20	Organizarse para la innovación	En crecimiento	Mejora continua	Innovación continua	02
IDIAI21	Adecuar los recursos humanos para competir	Permanente	Competencia con otras escuelas de conducción	Capacitación del personal	02
IDIAI22	Inversiones necesarias para el cumplimiento de I+D+I	Permanente	Implementación de mejoras	Inversión en I+D+I	01, 05
IDIAI23	Creatividad interna	Permanente	Mejora de servicios	Compromiso de mejora continua	01, 02
IDIAI24	Benchmarking con clientes y competidores	Existente	Publicidad de los resultados	Comparación de servicios con otras empresas	05

FUENTE: ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE
ELABORADO POR: La Autora

MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA INTERNA

La Matriz de Impacto y Ocurrencia Interna tiene como objetivo la reducción de los Factores Claves a Factores Estratégicos en base de los factores claves.

TABLA N° 11

IMPACTO	ALTO	OAI05/ HAI01/IDIAI21/ IDIAI23	HAI02/FAI11/ HAI03	TAI15/TAI18
	MEDIO	MAI07/IDIAI20/ IDIA22	FAI10/FAI12/T AI16	MAI06/IDIAI19
	BAJO	FAI09/IDIAI24	HAI08/TAI13/ TAI14/TAI17	
		ALTO	MEDIO	BAJO
		OCURRENCIA		

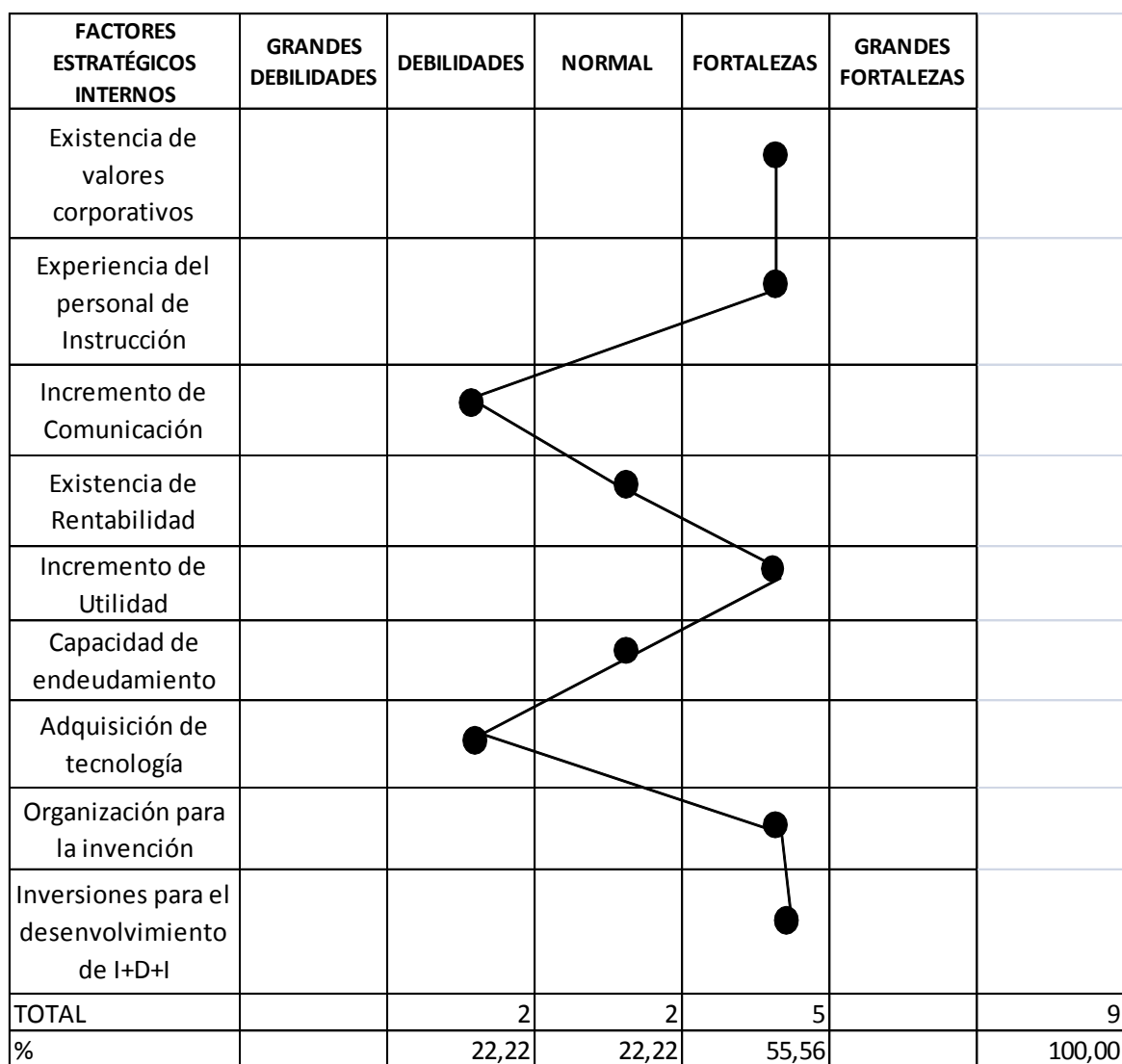
FUENTE: MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

ELABORADO POR: La Autora

MATRIZ DE PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

El Perfil Estratégico Interno se va construyendo mediante los factores estratégicos internos, así:

GRÁFICO N° 8



ANÁLISIS:

La grandes Debilidades son el 0%, las debilidades son el 22,22%, lo normal es el 22,22%, las fortalezas son el 55,56% y las grandes fortalezas son el 0%.

MATRIZ DE CAPACIDAD DE RESPUESTA INTERNA

La Matriz de Capacidad de Respuesta Interna nos ayuda a cuantificar las variables cualitativas para así analizar de qué manera la empresa ha optimizado sus fortalezas y se han ido disminuyendo las debilidades.

TABLA N° 12

FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS	PESO DEL IMPACTO		CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	CALIFICACIÓN PONDERADA DE LA RESPUESTA
	PESO ESPECÍFICO	IMPORTANCIA PONDERADA		
Existencia de valores corporativos	14	0,13	4	0,52
Experiencia del personal de Instrucción	12	0,11	4	0,44
Incremento de Comunicación	15	0,14	5	0,7
Existencia de Rentabilidad	12	0,11	4	0,11
Incremento de Utilidad	14	0,13	5	0,65
Capacidad de Endeudamiento	15	0,14	4	0,56
Adquisición de tecnología	12	0,11	4	0,11
Organización para la invención	11	0,10	5	0,5
	105	1,00		3,59

FUENTE: ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE

ELABORADO: La Autora

ANÁLISIS:

El 3,59 correspondiente a la Capacidad de Respuesta, corresponde a las fortalezas son mayores que las debilidades y que se están optimizando recursos y está aumentando la competitividad.

4.2.3. MOMENTO ESTRATÉGICO (PROPUESTA ESTRATÉGICA)

VISIÓN

La visión de una empresa se precisa como el camino que nos indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, lo que aspira a alcanzar; la cual es compartida y coherente con la misión.

La Escuela de Conducción CENTER DRIVE CIA. LTDA., asume los retos del nuevo siglo y se proyecta como la escuela líder y pionera del país en la formación integral de conductores idóneos y conscientes de su responsabilidad social y ambiental, aplicando una metodología y cambio continuo en la práctica para crear una conciencia vial; para así alcanzar el éxito empresarial a través del grado de satisfacción del aprendizaje y cumplimiento de las expectativas tanto para conductores, peatones y para toda la sociedad.

OBJETIVOS GENERALES

Los Objetivos Generales se refieren a los propósitos que se requieren alcanzar a través del tiempo y el espacio, los cuales nos permitirán definir las directrices precisas, por lo mismo son medibles. Buscan hacer realidad la visión a largo plazo, tomando en cuenta que estos objetivos deben ser factibles.

ESTRATEGIAS GENERALES

Las Estrategias Generales representan los grandes caminos que al acoplarse permitirán alcanzar los objetivos generales, para que mediante ellos se pueda lograr la Visión.

TABLA N° 13

OBJETIVOS GENERALES	ESTRATEGIAS GENERALES
MARKETING	
Incentivar a clientes potenciales a matricularse en la Escuela de Conducción.	Contribución con una Cultura Vial y así indirectamente incentivar a la sociedad mayor de 18 años de edad ser alumnos de la escuela.
TALENTO HUMANO	
Contar con colaboradores motivados, eficientes, eficaces y comprometidos para con los objetivos empresariales.	Implementación de un programa de selección del personal.
FINANCIERO	
Incrementar la inversión en el equipo de evaluación psicossométrica y vehículos para el aprendizaje de los estudiantes.	Implementación de un programa de inversión para los equipos.
I+D+I	
Modernizar la infraestructura de las aulas para la capacitación teórica y los métodos de aprendizaje.	Implementación de infraestructura inteligente y moderna e innovación de los métodos de aprendizaje.
GESTION	
Incrementar las relaciones públicas de la empresa.	Realización de convenios con instituciones de la ciudad para ejecutar campañas de concienciación vial.

FUENTE: ESCUELA DE CONDUCCION CENTER DRIVE

ELABORADO POR: La Autora

CONTRIBUCIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ESTRATEGÍAS ESPECÍFICAS, POLÍTICAS Y METAS

TABLA N° 14

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	POLÍTICAS	METAS
MARKETING			
OBJETIVO GENERAL: Incentivar a clientes potenciales a matricularse en la Escuela de Conducción.			
Crear una conciencia vial en la sociedad mayor de 18 años y así motivarle a instruirse en la Escuela de Conducción.	Ejecución de campañas para el conocimiento de la Nueva Ley Orgánica de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial.	Las campañas se realizarán con el personal del nivel operativo y directivo.	Mes de Marzo del 2016
Incrementar el Spot publicitario en los Medios de Comunicación Locales.	Diseño de publicidad llamativa e informativa acerca de los servicios que brinda la Escuela.	La publicidad se realizará en los Medios de Comunicación con más acogida en la ciudad de Riobamba.	Enero – Febrero 2016
TALENTO HUMANO			
OBJETIVO GENERAL: Contar con colaboradores motivados, eficientes, eficaces y comprometidos para con los objetivos empresariales.			

Capacitar al equipo de Instructores en técnicas de aprendizaje y leyes vigentes en el país.	Realización de convenios con La Policía Nacional para que capaciten a los Instructores de la Escuela.	La capacitación se la realizará a todos los Instructores de la Escuela.	Del mes de Febrero a Marzo del 2016
Capacitación del Personal Administrativo para el mejoramiento en Atención al Cliente.	Contratación de profesionales expertos en Atención al cliente.	La capacitación se realizará a partir de las 17h00 que se culmina el horario de trabajo.	Una vez al año en el mes de Mayo y Marzo
FINANCIERO			
OBJETIVO GENERAL: Incrementar la inversión en el equipo de evaluación psicosensométrica y vehículos para el aprendizaje de los estudiantes.			
Comprar a proveedores que cuenten con equipo tecnológico de última generación.	Investigación de proveedores que cuenten con equipo tecnológico de última generación.	El crédito concedido por los proveedores no debe exceder de un año.	En el mes de Enero del 2016 y 2017
Comprar a proveedores que puedan instalar en los vehículos el doble sistema de control.	Realización de convenios con Concesionarios de vehículos que puedan ofrecer el doble sistema de control a un precio conveniente.	Los vehículos a comprar no excederán el valor de \$15.000,00	En el mes de Julio, una vez cada cinco años los vehículos.
I+D+I			
OBJETIVO GENERAL: Modernizar tanto la infraestructura de las aulas para la capacitación teórica y los métodos de aprendizaje.			

Adecuar las aulas bajo normas de calidad y vanguardia tecnológica.	Investigación de aulas virtuales acorde a las necesidades de la escuela.	El diseño de las aulas se realizará bajo requerimientos definidos en reunión por el nivel operativo y directivo.	Septiembre – Noviembre 2016
Modificar los programas de enseñanza teóricos.	Aplicación al programa de enseñanza material multimedia de acuerdo a la teoría.	El número de estudiantes por aula no debe exceder de 20.	Anual en el mes de Enero
GESTIÓN			
OBJETIVO GENERAL: Incrementar las Relaciones Públicas de la empresa.			
Realizar alianzas estratégicas con Centros educativos de nivel secundario y superior.	Diálogo con las autoridades de los Centros Educativos para realizar las alianzas.	Buscar los Centros Educativos más relevantes de la ciudad y para el nivel secundario únicamente los 3eros de bachillerato.	Septiembre 2015 - 2020

FUENTE: ESCUELA DE CONDUCCION CENTER DRIVE

ELABORADO: La Autora

MOMENTO TÁCTICO OPERACIONAL (PLAN GENERAL)

El Momento Táctico Operacional o Plan Operativo, dentro de la EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN, se establece como el momento más significativo, ya que en él se concretan Programas, Proyectos, Subproyectos, Presupuesto Referencial y Cronograma de Trabajo de la Planificación que se ejecutarán por parte del Nivel Directivo de la empresa.

MATRIZ DE PROGRAMAS, PROYECTOS Y SUBPROYECTOS

La Matriz de Programas, Proyectos y Subproyectos se identifica así:

OBJETIVOS GENERALES	PROGRAMAS	PROYECTOS	SUBPROYECTOS
Incentivar a clientes potenciales a matricularse en la Escuela de Conducción.	MARKETING	Contribución con una Cultura Vial y así indirectamente incentivar a la sociedad mayor de 18 años de edad ser alumnos de la escuela.	<ul style="list-style-type: none">• Ejecución de campañas para el conocimiento de la Nueva Ley Orgánica de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial.• Diseño de publicidad llamativa e informativa acerca de los servicios que brinda la Escuela.
Contar con colaboradores motivados, eficientes, eficaces	TALENTO	Implementación de un programa de	<ul style="list-style-type: none">• Realización de convenios con La Policía Nacional para que capaciten a los Instructores

y comprometidos para con los objetivos empresariales.	HUMANO	selección del personal.	de la Escuela. <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de profesionales expertos en Atención al cliente.
Incrementar las relaciones públicas de la empresa.	GESTION	Realización de convenios con instituciones de la ciudad para ejecutar campañas de concienciación vial.	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo con las autoridades de los Centros Educativos para realizar las alianzas.
Incrementar la inversión en el equipo de evaluación psicosenométrica y vehículos para el aprendizaje de los estudiantes.	FINANCIERO	Implementación de un programa de inversión para los equipos.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de proveedores que cuenten con equipo tecnológico de última generación. • Realización de convenios con Concesionarios de vehículos que puedan ofrecer el doble sistema de control a un precio conveniente.
Modernizar la infraestructura de las aulas para la capacitación teórica y los métodos de aprendizaje.	I+D+I	Implementación de infraestructura inteligente y moderna e innovación de los métodos de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de aulas virtuales acorde a las necesidades de la escuela. • Aplicación al programa de enseñanza material multimedia de acuerdo a la teoría.

MATRIZ DE PROYECTOS Y SUBPROYECTOS

La Matriz de Proyectos y Subproyectos, establecerá los tiempos y necesidades que poseen el Talento Humano y los Recursos que nos ayudaran al cumplimiento de Proyectos y Subproyectos y también se identificarán los responsables de la ejecución y coordinación de los mismos; sabiendo que en la ejecución esta es la base de la Planificación Estratégica.

PROGRAMA: MARKETING

PROYECTO: Contribución con una Cultura Vial y así indirectamente incentivar a la sociedad mayor de 18 años de edad ser alumnos de la escuela.

SUBPROYECTO: Ejecución de campañas para el conocimiento de la Nueva Ley Orgánica de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial.

					RECURSOS						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO	COSTOS		FONDOS		EJECUTA	COORDINACION	OBSERVACIONES
		INICIA	CULMINA		CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS			
Crear una conciencia vial en la sociedad mayor de 18 años y así motivarle a matricularse en la Escuela de Conducción.	□ Realización de campañas de concienciación vial en el mes de abril	mar-13	mar-13	1 Técnico	Movilización	10,00	10,00		Técnico en Marketing	Departamento de marketing	
					Alimentación	12,50	12,5				
					Viáticos	26,50	26,5				
					Modelo	20,00	20				
					Trípticos	25	25				
					Amplificación	-	-				
						-	-				
					Adecuación del lugar						
					SUMAN	94	94				

PROGRAMA: MARKETING

PROYECTO: Contribución con una Cultura Vial y así indirectamente incentivar a la sociedad mayor de 18 años de edad ser alumnos de la escuela.

SUBPROYECTO: Diseño de publicidad llamativa e informativa acerca de los servicios que brinda la Escuela.

					RECURSOS						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO	COSTOS		FONDOS		EJECUTA	COORDINACION	OBSERVACIONES
		INICIA	CULMINA		CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS			
Incrementar el Spot publicitario en los Medios de Comunicación Locales.	<div><input type="checkbox"/> Realizar una encuesta sobre los medios más aceptados por los clientes potenciales</div> <div><input type="checkbox"/> Contratar al medio de comunicación más aceptado entre los clientes potenciales</div>	ene-16	mar-16	3 Encuestadores	Honorarios	360	360	Técnico en Marketing	Departamento de marketing		
					Papel	15	15				
					Impresiones	10	10				
					2 Computadores	--	--				
					Viáticos	35	35				
					Movilización	10	10				
				1 Ingeniero en Marketing							
					SUMAN	430	430				

PROGRAMA: TALENTO HUMANO

PROYECTO: Implementación de un programa de selección del personal.

SUBPROYECTO: Realización de convenios con La Policía Nacional para que capaciten a los Instructores de la Escuela.

					RECURSOS						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO	COSTOS		FONDOS		EJECUTA	COORDINACION	OBSERVACIONES
		INICIA	CULMINA		CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS			
Capacitar al equipo de Instructores en técnicas de aprendizaje y leyes vigentes en el país.	<div><div><input type="checkbox"/> Identificar las falencias entre los instructores en cuanto a las leyes de tránsito</div><div><div>• Realizar convenios con instituciones expertas en el tema como la Policía Nacional, para la capacitación</div></div></div>	feb-16	mar-16	1 Capacitador	Contratación local	150	150		Técnico en Marketing	Departamento de marketing	
					Adecuación local	25	25				
					1 Infocus	--	--				
					Material Didáctico	20	20				
					Papel	90	90				
					Esferos	10	10				
					Refrigerios	4,5	4,5				
					Amplificación	13,5	13,5				

PROGRAMA: TALENTO HUMANO

PROYECTO: Implementación de un programa de selección del personal.

SUBPROYECTO: Contratación de profesionales expertos en Atención al cliente.

					RECURSOS						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO	COSTOS		FONDOS		EJECUTA	COORDINACION	OBSERVACIONES
		INICIA	CULMINA		CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS			
Capacitación del Personal Administrativo para el mejoramiento en Atención al Cliente.	☐ Realizar una encuesta a los clientes reales para conocer la eficiencia en atención al cliente	may-13	mar-17	2 Encuestadores	Honorarios	426,00	426,00		Director de Escuela	Gerente General	
					Contratación local	150	150				
					Adecuación local	25	25				
					1 Infocus	--	--				
					Viáticos	37,5	37,5				
	Material Didáctico			45	45	Gerente General	Junta General de Accionistas				
	Papel			5,5	5,5						
	Esferos			2,25	2,25						
	Refrigerios			6,75	6,75						
	Amplificación			--	--						
					SUMAN	698,00	698,00				

PROGRAMA: FINANCIERO

PROYECTO: Implementación de un programa de inversión para los equipos.

SUBPROYECTO: Investigación de proveedores que cuenten con equipo tecnológico de última generación.

					RECURSOS						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO	COSTOS		FONDOS		EJECUTA	COORDINACION	OBSERVACIONES
		INICIA	CULMINA		CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS			
Comprar a proveedores que cuenten con equipo tecnologico de última generación.	<div><div><input type="checkbox"/> Realizar base de datos de proveedores que cuenten con equipos de última generación</div><div><div>• Compra de los equipos requeridos</div></div></div>	ene-13	ene-14	1 Ayudante para la des embarcación de los equipos	Honorarios	35,00	35,00		Secretaria	Director de Escuela	
					1 Computador	--	--				
					Papel	2,5	2,5				
					Impresiones	5,75	5,75				
						35	35				
					Transporte de equipos						
					SUMAN	78,25	78,25				

PROGRAMA: FINANCIERO

PROYECTO: Implementación de un programa de inversión para los equipos.

SUBPROYECTO: Realización de convenios con Concesionarios de vehículos que puedan ofrecer el doble sistema de control a un precio conveniente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO	COSTOS		FONDOS		EJECUTA	COORDINACION	OBSERVACIONES	
		INICIA	CULMINA		CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS				
Realizar de convenios con Concesionarios de vehículos que puedan ofrecer la implementación de pedaleras.	<div><div><div></div><div>Realizar convenios con concesionarios que nos brinden el mayor beneficio</div></div><div><div></div><div>• Implementación de pedaleras por los proveedores elegidos por la Junta de Socios</div></div></div>	jul-13	jul-13	1 Mecánico	Movilización	15,00	15,00		Director de Escuela	Gerente General		
					Viáticos	20	20					
					Sistema de pedaleras e instalación	1800	1800					
					Transporte de vehículos (Plataforma)	180	180			Instructor		Jefe de Instructores
					SUMAN	2015,00	2015,00					

PROGRAMA: I+D+I

PROYECTO: Implementación de infraestructura inteligente y moderna e innovación de los métodos de aprendizaje.

SUBPROYECTO: Investigación de aulas virtuales acorde a las necesidades de la escuela.

					RECURSOS						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO	COSTOS		FONDOS		EJECUTA	COORDINACION	OBSERVACIONES
		INICIA	CULMINA		CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS			
Adecuar las aulas bajo normas de calidad y vanguardia tecnológica.	<div><div>□</div> Implantar las normas de calidad requeridas en las aulas para las Escuelas de Conducción a nivel nacional.</div> <div><div>•</div> Investigar sobre aulas interactivas implantadas en las diferentes Escuelas de Conducción a nivel nacional</div>	sep-15	nov-15	1 Arquitecto	Honorarios	1100	1100		Director de Escuela	Gerente General	
				3 Albañiles	Viáticos	345	345				
				1 Diseñador	Refrigerios	9	9				
				2 Técnicos	Diseño de planos	250	250		Secretaria		
					Remodelación de las aulas	550	550				
					Equipos	300	300		Jefe instructores		
					Movilización	65	65		Secretaria		
					SUMAN	2619,00	2619,00				

PROGRAMA: I+D+I

PROYECTO: Implementación de infraestructura inteligente y moderna e innovación de los métodos de aprendizaje.

SUBPROYECTO: Aplicación al programa de enseñanza material multimedia de acuerdo a la teoría.

					RECURSOS						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO	COSTOS		FONDOS		EJECUTA	COORDINACION	OBSERVACIONES
		INICIA	CULMINA		CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS			
Modificar los programas de enseñanza teóricos.	<ul style="list-style-type: none">Especificar con claridad los propósitos del curso	ene-13	ene-17	2 Asesores	Honorarios	150	150		Instructores	Jefe de instructores	
	<ul style="list-style-type: none">Aplicación de las TICs en los procesos de enseñanza			1 Diseñador de mallas curriculares	Viáticos	40	40			Junta de Accionistas	
					Material Multimedia	250	250				
					Rediseño de los módulos teóricos	160	160				
					Impresión de los módulos teóricos	7500	7500			Jefe de instructores	
										Director de Escuela	
					SUMAN	8100,00	8100,00				

PROGRAMA: GESTIÓN

PROYECTO: Realización de convenios con instituciones de la ciudad para ejecutar campañas de concienciación vial.

SUBPROYECTO: Diálogo con las autoridades de los Centros Educativos para realizar las alianzas.

					RECURSOS						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		TALENTO HUMANO	COSTOS		FONDOS		EJECUTA	COORDINACION	OBSERVACIONES
		INICIA	CULMINA		CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS			
Realizar alianzas estratégicas con Centros educativos de nivel secundario y superior.	•Identificar y construir una base de datos de los centros educativos • Firmar convenios con las instituciones participantes.	sep-13	sep-17		1 Computador	--	--		Secretaria	Director de Escuela	
					Impresiones	5,50	5,50		Relacionados Publico		
					Papel	2,50	2,50			Gerente General	
					Movilización	25,00	25,00		Gerente General		
										Junta de Accionista	
					SUMAN	33,00	33,00				

PRESUPUESTO REFERENCIAL

PROGRAMAS	PROYECTOS Y SUBPROYECTOS	COSTO UNITARIO		COSTO TOTAL POR PROGRAMA	
		PROPIOS	TERCEROS	PROPIOS	TERCEROS
MARKETING	Contribución con una Cultura Vial y así indirectamente incentivar a la sociedad mayor de 18 años de edad ser alumnos de la escuela.			524	
	· Ejecución de campañas para el conocimiento de la Nueva Ley Orgánica de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial.	94			
	· Diseño de publicidad llamativa e informativa acerca de los servicios que brinda la Escuela.	430			
TALENTO HUMANO	Implementación de un programa de selección del personal.			1011	
	· Realización de convenios con La Policía Nacional para que capaciten a los Instructores de la Escuela.	313			
	· Contratación de profesionales expertos en Atención al cliente.	698			
FINANCIERO	Implementación de un programa de inversión para los equipos.			2093,25	
	· Investigación de proveedores que cuenten con equipo tecnológico de última generación.	78,25			
	· Realización de convenios con Concesionarios de vehículos que puedan ofrecer el doble sistema de control a un precio conveniente.	2015			
I+D+I	Implementación de infraestructura inteligente y moderna e innovación de los métodos de aprendizaje.			10719	
	· Investigación de aulas virtuales acorde a las necesidades de la escuela.	2619			
	· Aplicación al programa de enseñanza material multimedia de acuerdo a la teoría.	8100			
GESTIÓN	Realización de convenios con instituciones de la ciudad para ejecutar campañas de concienciación vial.			33	
	· Diálogo con las autoridades de los Centros Educativos para realizar las alianzas.	33			

CONCLUSIONES

- ✓ La Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda., no cuenta con un plan estratégico que oriente al gerente en la toma de decisiones de manera oportuna para crear ventajas competitivas frente a sus semejantes.
- ✓ La Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda. no analizado técnicamente el entorno y no ha empleado herramientas de gestión administrativa.
- ✓ La empresa no ha establecido planes que demanda la nueva era administrativa.

RECOMENDACIONES

- ✓ La empresa debe contrarrestar las debilidades y amenazas aprovechando sus fortalezas y oportunidades de esta manera disminuirá sus problemas organizacionales, con la implementación de las estrategias determinadas.
- ✓ Implementar el presente plan estratégico efectuando los planes que contribuirán a la construcción de una organización solida además de un modelo de gestión a nivel del centro del país.
- ✓ Implementar los planes de: Marketing, Recursos Humanos, Financiero, Investigación y Desarrollo, que permitan el desarrollo de la empresa, para así incrementar la productividad y la calidad del servicio prestado.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Valencia, m. T., & Hoyos De Ordònez , o. E. (2002). Diccionario tècnico contable, legis editores
- ✓ Chiavenato, I. (2011). Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones. México: programas educativos.
- ✓ Pinto, R. (2000). Planeación estratégica de capacitación empresarial. México: ingramex.
- ✓ Kotler Phillip (1993) “Dirección de la Mercadotecnia (análisis, planeación, implementación y control) 7a.Ed. Prentice hall hispanoamericana s.a. Naucalpan de Juárez. México.
- ✓ Steiner, George a. (1998) "Planificación Estratégica - lo que todo director debe saber". Editorial Cecs
- ✓ Mintzberg, Henry (1999) “El Proceso Estratégico” 1a. Ed., México.

Link grafía

- ✓ [Www.cedpa.org/publications/pdf/stratplan_spanish_all.pdf](http://www.cedpa.org/publications/pdf/stratplan_spanish_all.pdf)
- ✓ [Http://www.msquestudiocontable.com/jus/upload/files/images/diccionario_contable.pdf](http://www.msquestudiocontable.com/jus/upload/files/images/diccionario_contable.pdf)
- ✓ From <http://www.udec.cl/dee/node/33>